

Нове, покращене видання КНИГИ З КОУЧИНГУ №1
Містить інформацію про ефективну
модель GROW

ЕФЕКТИВНИЙ КОУЧИНГ

Принципи і практика

П'ЯТЕ
ВИДАННЯ

Передмова Джона Макфарлейна, президента *Barclays*

ДЖОН ВІТМОР

Performance Consultants International

Нове, покращене видання КНИГИ З КОУЧИНГУ №1
Містить інформацію про ефективну
модель GROW

ЕФЕКТИВНИЙ КОУЧИНГ

Принципи і практика

П'ЯТЕ
ВИДАННЯ

Передмова Джона Макфарлейна, президента *Barclays*

ДЖОН ВІТМОР

Performance Consultants International

Джон Вітмор

ЕФЕКТИВНИЙ КОУЧИНГ

Принципи і практика



Coaching for Performance: The Principles and Practice of Coaching and
Leadership by John Whitmore
Переклад з англійської Наталії Лавської

ISBN 9789669485779

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced or stored in a retrieval system or transmitted in any form or by any means, whether electronic, mechanical, photocopying, recording or other kind, without the prior permission in writing of the owners.

Усі права застережено. Жодну частину цієї публікації не можна відтворювати, зберігати в системі пошуку інформації чи передавати в будь-якій формі будь-яким способом — електронним, механічним, ксерокопіюванням або іншим способом — без попереднього письмового дозволу власника.

ТОВ «Видавнича група КМ-БУКС»
04060, Київ, вул. Олега Ольжича, 27/22, офіс 3
Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до Державного реєстру видавців, виготівників
і розповсюджувачів видавничої продукції
ДК № 5006 від 06.11.2015
info@kmbooks.com.ua
www.kmbooks.com.ua

© The Estate of Sir John Whitmore and Performance Consultants
International 1992, 1996, 2002, 2009, 2017
© Лавська Н., переклад, 2018
© ТОВ «Видавнича група КМ-БУКС», 2021

Зміст

[Передмова](#)

[Переднє слово](#)

[Вступ](#)

[Коментар для читача](#)

[Частина I. Коучинг — це більше, ніж коучинг](#)

[1. Що таке коучинг?](#)

[2. Створення високоефективних культур](#)

[Частина II. Принципи коучингу.](#)

[3. Коучинг — це емоційний інтелект на практиці](#)

[4. Керівник як коуч](#)

[5. Коучинговий стиль керівництва: партнерство та співпраця](#)

[6. Обізнаність і відповідальність: активізація навчання](#)

[Частина III. Практикування коучингу.](#)

[7. Ефективні запитання](#)

[8. Активне слухання](#)

[9. Модель GROW](#)

[10. G: Визначення Мети](#)

[11. R: Що таке реальність?](#)

[12. O: Які у вас є варіанти?](#)

[13. W: Що робити?](#)

[14. Коучинг для мети і сенсу.](#)

[Частина IV. Специфічні застосування коучингу.](#)

[15. Офіційне заняття з коучингу 1:1](#)

[16. Коучинг командної ефективності](#)

[17. Коучинг ощадливої ефективності](#)

[18. Коучинг показників безпеки](#)

[Частина V. Реалізація потенціалу коучингу.](#)

[19. Визначення переваг і рентабельності коучингу.](#)

[20. Як вплинути на культурні зміни](#)

[21. Якості керівника](#)

[22. Сходишки майстерності](#)

23. Просунутий коучинг

Додаток 1: Глосарій коучингових термінів

Додаток 2: Арсенал коучингових запитань

Додаток 3: Деякі рішення задачі з дев'ятьма точками

Література

Подяки

Про авторів

Передмова

Мені випала честь взяти участь у розвитку низки найважливіших світових компаній, насамперед в автомобільному секторі, а в остаточному підсумку очолити три головні фінансові інституції як генеральний директор і президент. Однак не всі вони були стабільно стійкими. Ситуація в цих компаніях варіювалась від стрімкого зростання до стягнення корпоративних боргів, що потребувало прийняття рішучих і невідкладних рішень.

Я пригадую свої враження тих часів. Перше — це задоволення від успіху не лише з фінансової та ринкової точок зору, а й у створенні високоенергетичних організацій з яскравою культурою, досягнутого завдяки грамотному керівництву та вивільненню не задіяної раніше енергії тисяч людей у багатьох країнах. Друге — це абсолютний подив через те, що деякі компанії ослабли в першу чергу, і усвідомлення того, що «полагодити» їх — хоча це й необхідно — буде недостатньо. Необхідно переконатися, що такого більше ніколи не повториться.

Розмірковуючи над тим, що таке компанія, ми схильні зосереджуватися на стратегії, лідерстві на ринку, фінансових показниках і акціонерній цінності. Однак, сказати по правді, хоча ці критерії дійсно реалістичні й суттєві, усі вони дещо формальні та стерильні. Коли я нарешті став відповідальним за компанію в цілому та стикнувся зі складністю та невизначеністю при прокладанні шляху до довгострокового успіху, то зрозумів, що компанія — це більше, ніж бізнес. Це екосистема, що має величезний вплив на окремих людей, підприємства, уряд і суспільство в цілому.

Керівництво в рамках великих компаній ґрунтується на принципах. Існує відчутна різниця між системою, керованою принципами, та системою, контрольованою правилами. Принципи визначають центр тяжіння, ідеальний стан або те, що є дійсно бажаним. Правила окреслюють межі того, що вважається задовільним, і в багатьох випадках обмежують зростання того, що є можливим. Керівництво організацією за правилами зазвичай призводить до того, що компанія

працює на межі припустимого, не реалізуючи свій потенціал. У цій книзі сер Джон Вітмор та консалтингова фірма *Performance Consultants* дохідливо розповідають, як використовувати коучинг для того, щоб усунути цей розрив між задовільною та можливою ефективністю діяльності людей і організацій.

Дотримання принципів потребує міцної етичної та емоційної основи й довготривалого фокусування на суті того, чого намагається досягти бізнес. Це створює середовище, яке надихає людей навчатися, досягати успіху, зростати й виконувати те, що потрібно.

Видатні компанії зосереджують свою увагу на довгостроковій та тривалій пайовій участі всіх її зацікавлених сторін, а також на отриманні якомога кращих фінансових результатів. Їхні лідери дуже чітко розуміють, чому працівники мають присвятити своє робоче життя пригодам, чому клієнт повинен мати справу з ними, а не з іншими компаніями, чому постачальники мають надавати пріоритет саме їм, громада — довіряти, а інвестори — вибрати цю компанію з-поміж інших.

При цьому ми часто забуваємо, на шкоду високій продуктивності, про наших людей, з якими разом працюємо над тим, щоб зробити компанію чудовою. Але ж це наші люди обслуговують клієнтів, розробляють, створюють і доставляють продукти та генерують нові ідеї. Це наші люди запроваджують нововведення й отримують результати, це вони вирішують вкласти свою енергію в концепцію чи процес, які ставлять понад усе.

Як банкір я надто добре усвідомлюю, що компанія мусить отримувати прибуток; але сьогодні зрозуміло, що організація — це не просто фінансова структура. Компанія, що активно розвивається, — це більше, ніж сума її складників, вона має вищу мету, яка обумовлює всі рішення, що приймаються в рамках цієї фірми. Ті компанії, які знаходять своє унікальне місце у світі, перемагають тих, які не є унікальними. Ті, хто має стійку причину для існування, систематично перемагають тих, хто її не має.

Як і сер Джон Вітмор, я вірю, що кожен із нас існує на цій планеті, щоб зробити свій внесок у світ за свого життя. Люди шукають сенсу та можливості зробити свій власний унікальний внесок. Зараз той час, коли людство та громада мають таке ж само важливе значення, як і

фінансові результати. Виявлення цього фундаменту і є основою довгострокової філософії.

Тож ми, керівники, повинні вжити необхідних заходів, щоб завоювати довгострокову довіру та прихильність як основу для створення довгострокової цінності. Відтак наші дії та рішення мають бути соціально корисними, культурно бажаними, етично виправданими, економічно обґрунтованими, нешкідливими для оточення і, передусім, переконливими та прозорими.

Наша відповідальність як лідерів полягає у створенні захоплюючих, але безпечних пригод для наших людей, гідних того, щоб присвятити їм життя. Те, як люди почуваються, працюючи в організації, наскільки вони пристрасні й зацікавлені у вирішенні її завдань, — це й відрізняє хороші та відмінні компанії від видатних. Зрештою, наше внутрішнє мислення та наш зовнішній стиль керівництва визначають, наскільки живою, енергійною та цілеспрямованою є наша організація.

У п'ятому виданні книги «Ефективний коучинг» сер Джон Вітмор і консалтингова фірма *Performance Consultants* висвітлюють те, що потрібно зробити, щоб досягти високої продуктивності та розвіяти міфи навколо коучингу. Керівникам і працівникам у всьому світі насправді пощастило, що вони мають можливість використати собі на користь їхній позитивний вплив на наше професійне життя.

Джон Макфарлейн,
голова правління *Barclays plc*,
голова правління *TheCityUK*

Переднє слово

Ми прагнемо, щоб це — п'яте — видання стало книгою, яку зобов'язані мати коучі, керівники та цілі організації, що хочуть запровадити культуру високої ефективності. Чотири десятиліття тому сер Джон Вітмор, фундатор коучингу високої ефективності, визначив бізнес як потенційну силу добра та чинник, що вплинув на людську еволюцію. Він побачив можливість об'єднати цілі окремих працівників і організацій для допомоги людям, користі для планети і прибутку — благословенний «принцип трьох єдностей» — і це залишається рушійною силою роботи компанії *Performance Consultants International*, співзасновником якої став сер Джон.

Ми співпрацюємо з нашими клієнтами, щоб скористатися прихованим потенціалом їхніх працівників і створити культуру, в якій серцем організації є обізнаність та відповідальність. Це видання відображає прогрес коучингу в глобальному бізнесі. Починаючи з очільника *Barclays* Джона Макфарлейна, автора передмови, ми наводимо приклади таких перетворень та обумовлених ними результатів підвищення ефективності, включаючи переваги для чистого прибутку. Застосовуючи нашу філософію, загальні принципи та інструменти, *Performance Consultants* можуть продемонструвати середньостатистичний прибуток від інвестицій у 800 відсотків завдяки впливу зміненої поведінки на фінансовий результат.

Як стверджує Макфарлейн, дедалі більше людей шукають у роботі сенсу та мети, які були б «вартими того, щоб присвятити їм своє життя». Три з 7,5 мільярдів людей у світі працюють. На наших всесвітніх семінарах ми запитуємо людей, яку частку власного потенціалу вони використовують на своєму робочому місці. Середньостатистична відповідь «40 відсотків» демонструє величезний глобальний розрив між продуктивністю та невикористаними резервами таланту.

Я сама залишила кар'єру в банківській справі: ми були всесвітніми лідерами серед палат похідних фінансових інструментів та показували

набагато кращі фінансові результати, ніж від нас очікували. Я працювала в операційній залі біржі, де робота потребувала чимало енергії, була складною і водночас веселою. Я пишалася тим, що досягаю поставлених цілей у складі чудової команди. Та одного разу я прокинулася з усвідомленням відсутності сенсу та мети в моєму житті.

Трансформація у банку ANZ, яку здійснив Джон Макфарлейн, все ще залишається моделлю того, чого можливо досягти, коли ви дозволяєте людям долучитися до значення та мети своєї роботи; він поставив собі на службу потенціал 35 000 співробітників, і ANZ піднявся з нижньої частини рейтингу задоволеності клієнтів до самого верху. Компанії можуть досягти набагато більшого, інвестуючи в те, що вони вже мають, — у своїх людей.

Професійні коучі в неоплатному боргу перед сером Джоном Вітмором, який виконав надзвичайну роботу. Це нове видання було завершено незадовго до його смерті, яка стала втратою для багатьох. Джон Вітмор прожив чудове життя, і я особисто вдячна йому за те, що він запалив цей смолоскип і передав його нам. Його бачення, філософія та методологія надихнули мільйони керівників і коучів розкрити найкращі сторони в собі та інших людях. Ця книга є важливою частиною його спадщини; вона перекладена більш ніж 20 мовами і продана у кількості понад мільйон примірників.

Це, п'яте, видання сприятиме подальшій професіоналізації сфери коучингу й допоможе керівникам усвідомити користь від перейняття коучингового стилю керівництва. Прочитавши книгу, ви перестанете сприймати інвестиції в людський капітал як центр витрат і почнете ставитися до них як до центру прибутку, що створює реальну цінність для бізнесу.

Дякую всім членам нашої неймовірно талановитої команди, яка працює у більше ніж 40 країнах світу і вклала свій досвід та свої знання в оновлення цього випуску — зробила його придатним для вимог коучингу та бізнесу в майбутньому.

Тіффані Гаскелл, MBA, CPCC, PCC

Міжрегіональний директор з коучингу та керівництва

Performance Consultants

Вступ

Попит на зміни в діловій практиці ніколи не був більшим, аніж сьогодні. Те, що традиційна культура бізнесу має розвиватися, навряд чи викликає в когось сумніви — компанії dot.com спровокували докорінну реорганізацію усталених порядків і допомогли переосмислити відносини між організаціями та їхніми працівниками. При цьому вони черпають потенціал із запасів раніше не використовуваної продуктивності. Світлі голови, що закінчували університети, традиційно боролися за стажування у таких престижних корпораціях, як *Goldman Sachs*. Тепер багато хто з них мріє про стажування в *Google (Alphabet)*, *Facebook* або подібних організаціях, які ведуть справи по-новому і зобов'язуються забезпечити своїм співробітникам захопливу, сповнену сенсу подорож. Це означає подальшу еволюцію бізнесу, нове його об'єднання з метою, причиною існування, адже, зрештою, хіба всі підприємства існують не для того, щоб задовольняти потреби? У п'ятому виданні книги «Ефективний коучинг» пояснюється, чому всім організаціям потрібно опанувати нову концепцію ведення справ, чому коучинг є її ключовою складовою і чому це потрібний виграш — для людей, планети та бізнесу.

Коли в 1992 році було вперше опубліковано цю мою книгу, вона стала однією з перших, присвячених саме коучингу, і першою — про коучинг на робочому місці. Ця книга дала глобальне визначення коучингу. Більше того, вона стимулювала організації у всьому світі застосовувати коучинг, і саме для цієї аудиторії — людей, які хочуть застосовувати коучинг в організаціях, як керівників, так і коучів, — написана ця книга. Спочатку вона мала на меті визначити та сформулювати основні принципи коучингу, перш ніж до модної течії коучингу примкне забагато людей, серед яких, можливо, будуть і ті, хто ще не повністю зрозумів психологічну глибину та потенційну широту коучингу й можливості його застосування в більш широкому соціальному контексті. Без цього розуміння вони могли б спотворити основну методологію, застосування, цілі та репутацію коучингу.

Книга «Ефективний коучинг» стала канонічною книгою з методології коучингу для лідерів, відділів кадрів і шкіл коучингу в усьому світі, й зараз, коли цю галузь знань доповнило ще багато чудових книг відповідної тематики, ми всі загалом погодилися на єдиний набір принципів. Професія коуча розширилася і розвинулась, перевершивши всі очікування, і впоралася із проблемами початкового етапу з гідністю та майже безболісно. Коли на початку 80-х років ХХ століття ми заснували компанію *Performance Consultants*, то були чи не єдиними ідеологами коучингу в Європі; зараз у країні працює більш як тисяча коучингових компаній та понад 10 000 коучів у Європі, які зайняті в бізнесі, освіті, охороні здоров'я, благодійних організаціях, державних департаментах та інших видах діяльності, які тільки можна уявити. І при цьому діяльність *Performance Consultants* поширюється на 40 країн світу.

Зростає кількість професійних асоціацій коучів, і приємно бачити, що вони здебільшого співпрацюють, а не конкурують. Надійна акредитація, кваліфікація, стандарти та етика погоджуються і контролюються дуже відповідально, значною мірою завдяки Міжнародній федерації коучингу (МФК) та іншим органам із акредитації коучів. Коучинг перетворився з кустарного виду діяльності на шановану професію, якій присвячено кілька журналів. Ми у *Performance Consultants* прагнемо й надалі захищати професіоналізацію цієї галузі. Коли я передаю естафету ініціювання коучингу в організаціях своїм молодим колегам, то розумію, що їм усе ще доведеться пройти довгий шлях, але я у захваті від роботи, яку ми вже зробили, і покращень, які принесли в організації. Свідченням цього є те, що книга перекладена понад 20 мовами, включаючи японську, китайську, корейську, російську та більшість європейських мов.

Застереження: використання неефективних методів коучингу призводить до того, що його хибно тлумачать, хибно сприймають і залишають без уваги як щось не надто нове й унікальне, або як новацію, що не виправдала покладених на неї надій. Я писав цю книгу з наміром прояснити питання та виполоти бур'яни, якими воно поросло, описуючи й ілюструючи те, чим насправді є коучинг, в тому числі психологічні засади, на яких він базується, для чого він може

бути використаний і яким чином створює неперевершений стиль лідерства, що впроваджує вдумливі заходи щодо підвищення ефективності.

ЩО НОВОГО В ЦЬОМУ ВИДАННІ?

Звісно, п'яте видання є результатом ще більшої кількості років досвіду коучингу і, що особливо важливо, досліджує еволюційні тенденції у переконаннях, ставленні та поведінці людей, а також у самій свідомості. Воно відображає розвиток цих знань і вдосконалення коучингової індустрії.

Створення високої ефективності

Той факт, що книга «Ефективний коучинг» зосереджується на забезпеченні високої ефективності, може здаватися очевидним для всіх. Однак у цьому виданні я хотів би підкреслити, що ці принципи коучингу можуть бути застосовані до будь-якого виду діяльності й матимуть вплив на підвищення ефективності. Під ефективністю я маю на увазі результат зменшення втручання та збільшення потенціалу. Я проілюстрував це, включивши практичні приклади, а також розділи, присвячені конкретним застосуванням коучингу, такі, як «Коучинг економної ефективності» та «Коучинг безпечної ефективності».

Окрім того, це видання містить криву ефективності — модель, яка відображає культуру організації та встановлює зв'язок між нею й умовами низької, середньої або високої ефективності. Крива ефективності покращує розуміння того, як коучинг створює високоефективну культуру і, таким чином, докорінно змінює традиційний підхід до корпоративної культури. Це новий рубіж для коучингу та розвитку лідерства.

Практичні заходи, тематичні дослідження та зразки діалогів

У цьому виданні я намагався зробити практику коучингу (частина III) ще більш практичною. Воно містить оригінальні розділи, присвячені розпитуванню, слуханню та моделі GROW, переглянуті й

оновлені, доповнені вправами з наших програм золотого стандарту «Ефективний коучинг», які працюють у всьому світі. Ці практичні заняття допоможуть вам розвинути основні навички коучингу за допомогою досвіду — це стиль навчання, який ми пропагуємо і який виявився найбільш ефективним. Зрештою, можна досконало розібратися в теорії коучингу, але зовсім не вміти консультувати на практиці. Крім того, я надаю нові зразки діалогів на робочому місці та нові тематичні дослідження, щоб продемонструвати, як коучинг створює високу продуктивність, і дати приклади практичного застосування коучингового стилю в повсякденному керівництві. Ці зразки коучингових розмов спираються на величезний досвід, який ми з моїми колегами з компанії *Performance Consultants* здобули, працюючи з організаціями в усьому світі та з багатьма тисячами учасників наших програм за роки, які минули з часу першої публікації цієї книги.

Механізм зворотного зв'язку GROW і управління ефективністю

Я повністю оновив розділ «Забезпечення зворотного зв'язку», оскільки це вкрай важливо для високої ефективності. Дуже багато наших клієнтів намагаються зосередитися на постійному вдосконаленні та навчанні, а також хочуть відійти від традиційних підходів до управління ефективністю. Вони відчувають вдячність і полегшення, коли ми знайомимо їхніх керівників із нашим механізмом зворотного зв'язку GROW, який застосовує коучинговий підхід до повної трансформації зворотного зв'язку та управління ефективністю. Я не знаю, знайомі ви вже з моделлю GROW чи ні, але впевнений, що ви будете в захваті від механізму зворотного зв'язку GROW.

Визначення економічної вигоди та інвестиційного прибутку (ROI) коучингу

Як і освіта, мотивація та управління, коучинг має йти в ногу з психологічним розвитком і розумінням того, як люди розкриваються з найкращої сторони. Протягом багатьох років я намагаюсь привернути

увагу до дивовижних ефектів коучингу на робочому місці та до того, як коучинг приводить до оптимальної ефективності. Між моментом, коли щось стало відомим у вузьких колах, і тим, коли відбулося його повне прийняття натовпом, завжди існує певна затримка в часі. Компанія *Performance Consultants* відчиняє двері, щоб поділитися своєю методологією та прикладами щодо оцінки та аналізу коучингу. Я повністю оновив розділ про економічні вигоди коучингу, щоб поділитись нашим способом вимірювання економічних переваг та інвестиційного прибутку (ROI), які вважаються священним Граалем коучингу в організаціях.

Коучинговий словник

Це видання доповнене словником термінів з коучингу, завдяки якому читачі можуть вивчати та розуміти Всесвіт коучингових навичок. Цей словник взято з шанованого коучингового тренінгу, який отримав акредитацію МФК і вважається золотим стандартом для тих, хто бажає розвивати лідерські здібності.

Пакети запитань

І, нарешті, в кінці книги є розділ «Пакети запитань». Це корисний ресурс, до якого слід звертатись, коли ви шукаєте свій шлях у коучингу. Готові запитання (а не відповіді!) під рукою — це найшвидший спосіб опанувати нову навичку та перепрошити свої нейронні мережі. Через певний час ваші запитання просто зіскакуватимуть із язика.

ДО СПРАВИ!

Всупереч апеляційним твердженням книги «Менеджер за одну хвилину», у бізнесі не буває швидкодіючих засобів. Хороший коучинг — це навичка, можливо, навіть мистецтво, що потребує глибокого розуміння і постійної практики. Тільки так ви зможете повною мірою розкрити його вражаючий потенціал. У цій книзі я покажу вам, чому коучинг є ключем до створення високоефективної культури, та навчу бути коучем. Прочитавши цю книгу, ви не станете

експертним коучем, але вона допоможе вам усвідомити величезну цінність і потенціал коучингу і, можливо, сподвигне вас вирушити у подорож до самопізнання, що неминуче спричинить значний вплив на вас і на успіх вашої організації, на ваші спортивні й інші навички, а також на якість вашого ставлення до інших людей на роботі та вдома.

Як це буває зазвичай із будь-яким новим вмінням, ставленням, стилем або переконанням, перейняття духу коучингу потребує старанності, практики та певного часу, перш ніж він почне діяти природним чином і його ефективність оптимізується. Деякі люди легко впораються з цим, іншим буде складніше. Якщо коучинг уже став вашим стилем, я сподіваюсь, що ця книга допоможе вам вивести те, що ви вже робите, на вищий щабель або надасть вам зрозуміле і повне пояснення того, що ви робите інтуїтивно. Якщо ж коучинг раніше не був вашим стилем, я сподіваюсь, що ця книга допоможе вам почати по-новому думати про лідерство, ефективність і людей, а також запропонує вам деякі інструкції з коучингу, щоб ви могли розпочати нову практику. Мене часто запитують, що люди можуть зробити, щоб зберегти та покращити свої навички коучингу. Моя відповідь — практикувати, практикувати і ще раз практикувати, але з більшою обізнаністю про себе та інших людей та з більшою відданістю власному безперервному особистісному розвитку.

Не існує одного правильного способу коучингу. Ця книга — це не більше ніж путівник, який допоможе вам вирішити, куди ви хочете піти, і познайомить вас із деякими шляхами, що ведуть до вашої мети. Вам доведеться досліджувати цю територію самостійно, оскільки ніхто, крім вас, не може нанести на карту нескінченну різноманітність ландшафту людських взаємодій у вашому житті. Багатство цього ландшафту може перетворити коучинг та лідерство на особисту та унікальну форму мистецтва, яка прикрасить ваше робоче місце і навчить вас цінувати його та насолоджуватися ним.

Окремі люди можуть розвивати й трансформувати свою роботу і життя, якщо вони наважаться вирушити у подорож особистісного розвитку. Організації можуть розвивати й трансформувати роботу і життя своїх людей, якщо вони вирішать вирушити у подорож загальноорганізаційного розвитку. На практиці процес коучингу сприяє еволюції на кожному етапі, адже еволюція виникає зсередини.

Еволюції неможливо навчити. Коучинг взагалі не навчає — він створює умови для навчання та розвитку. Тож до справи!

Коментар для читача

Ця книга призначена для двох читацьких аудиторій — керівників і коучів (а також тих, хто прагне бути одним із них або обома). Дозвольте мені пояснити, що я маю на увазі.

Під керівниками я маю на увазі очільників і менеджерів у організаціях. Для них це довідник із розробки їхнього власного стилю високоефективного керівництва. Керівники, як правило, не хочуть бути сертифікованими коучами, але вміння управляти в стилі коучингу, який розкриває потенціал і забезпечує найвищий рівень ефективності, — це навичка, яку дедалі більше прагнуть опанувати в усьому світі. Дійсно, це шлях до нової породи керівників і такого роду керівництва, який найбільше пасує двадцять першому сторіччю. Моя мета полягає в тому, щоб ці навички стали нормою і прийшли на зміну старим звичкам, що не дають змоги людям реалізувати свій потенціал. Оскільки все нові й нові організації опановують коучинговий стиль керівництва, саме організації стануть платформою, за допомогою якої працівники зможуть реалізувати свій потенціал, а відносини між керівництвом і персоналом нарешті еволюціонують у симбіотичні.

Під коучами я маю на увазі людей, які проводять офіційні навчальні заняття для працівників організацій. Ці заняття ще називають коучинг-тренінгом 1:1 або коучингом керівників. До цієї групи відносяться як внутрішні коучі (яких організація наймає на повний робочий день), так і зовнішні (незалежні співробітники, яких організації наймають за контрактом). Я вважаю дуже важливим, щоб ця група людей навчалася коучингу в контексті організації, оскільки саме там вони працюватимуть; саме про це йдеться у книзі «Ефективний коучинг». У ній також розповідається про поєднання магії коучингу з основами бізнесу для отримання абсолютно неймовірного досвіду — як для організації, так і тих, хто проходить навчання.

У цій книзі я використовую термін «коуч» як для керівників, так і

власне коучів, оскільки організації та керівники, з якими ми працюємо, часто вживають термін «коуч-керівник», щоб продемонструвати, що вони практикують абсолютно інший тип керівництва або управління, який виводить їхні здібності на новий рівень. Я написав розділ 15 спеціально для внутрішніх і зовнішніх коучів, щоб пояснити, як об'єднати всі навички для проведення офіційного коучингового заняття. В іншій частині книги, коли якісь певні навички застосовуються виключно до керівників або тільки до коучів, я роблю це застереження у тексті.

Для простоти я використовував термін «підшефний» для особи, яка проходить навчання, — це може бути партнер, член команди, керівник або учасник формального коучингового сеансу.

Якість коучингу, якому я навчаю в цій книзі, досить висока — стандарти та якість мають основоположне значення. Діалоги на робочих місцях покликані відображати рівень коучингу, який повинен мати сертифікований коуч, член МФК. У керівників, які звикли до іншого стилю, часто виникають такі запитання, як «Коли мені говорити?» Я пропоную вам погратися з інструментами, описаними в цій книзі, щоб підвищити свою компетентність у їх використанні. Щойно ви це зробите, як знайдете свій власний підхід до керівництва. Керівникам, із якими ми працюємо, буває корисно сказати своїм колегам, що вони розвивають свої лідерські навички та випробовують нові підходи, щоб домогтися їхнього розуміння та підтримки ними змін, що проявляються у поведінці підшефних.

Незалежно від того, керівник ви чи коуч, який хоче проводити тренінги в організаціях, — ця книга для вас!

Частина I

Коучинг — це більше, ніж коучинг

1. Що таке коучинг?

Коучинг зосереджений на можливостях майбутнього, а не на помилках минулого.

Міжнародна федерація коучів (МФК) має членів у 138 країнах, та якщо ви спробуєте знайти терміни «коуч» чи «коучинг» на вебсторінці оксфордського словника, то так і не дізнаєтесь, чим займаються всі ці люди. Словник пропонує два визначення. У першому згадується автобус, який використовується для тривалих подорожей, залізничний вагон і мандрівки. Друге — спортивне навчання чи тренування, приватне навчання та додаткові заняття. Ви можете здивуватись, дізнавшись, що більш релевантним є перше визначення. Коучинг означає подорож і не має нічого спільного з навчанням чи викладанням. Коучинг — це те, як робляться справи та за допомогою чого. Значною мірою коучинг забезпечує потрібні результати завдяки створенню ефективних робочих стосунків, а також використанню засобів і стилів спілкування. Клієнти отримують факти і розвивають нові навички та форми поведінки, але їм про це не розповідають і не навчають цього. Вони дізнаються про все «зсередини» за допомогою коучингу. Звісно, першочерговою метою є підвищення ефективності, й у цій книзі розповідається, як досягти поставленої мети та підкріпити її.

ВНУТРІШНЯ ГРА

Давайте розглянемо народження сучасного коучингу. Тімоті Голві був, можливо, першим, хто продемонстрував простий, але всеохоплюючий метод коучингу понад чотири десятиліття тому. В 1974 році цей гарвардський педагог і тенісист кинув усім виклик своєю книгою з назвою «Внутрішня гра в теніс», невдовзі потому вийшли друком праці «Внутрішні аспекти лижного спорту» та «Внутрішня гра в гольф».

Слово «внутрішній» використовувалося для позначення

внутрішнього стану гравця. Голві дійшов висновку, що «противник у власній голові набагато небезпечніший за суперника, що перебуває по той бік сітки». Кожен, у кого бували такі дні, коли ти на корті робиш все не так, як треба, знає, що мається на увазі. Та Голві пішов іще далі, стверджуючи, що якщо тренер може допомогти гравцеві усунути або зменшити внутрішні перепони, які заважають його ефективності, то в результаті проявиться несподівана природна здатність спортсмена навчатися й досягати ефективності без особливого технічного сприяння з боку тренера.

РІВНЯННЯ ВНУТРІШНЬОЇ ГРИ

Для того, щоб проілюструвати це, Голві створив просте рівняння внутрішньої гри, яке у світлі накопиченого досвіду дуже ефективно підсумовує цілі сучасного коучингу:

$$\begin{aligned} \text{Ефективність} &= \text{потенціал} - \text{перешкода} \\ E &= p - p \end{aligned}$$

І внутрішня гра, і коучинг зосереджені на покращенні ефективності (Е) за рахунок збільшення потенціалу (п) і зменшення перешкод (п).

Внутрішні перепони часто є більш складними, ніж зовнішні.

У той час, коли з'явилися книги Голві, не так багато коучів, інструкторів або професійних спортсменів були спроможні повірити в його ідеї, не кажучи вже про те, щоб їх підтримати, хоча гравці жадібно поглинули всі названі бестселери. Фахівці були стривожені. Вони думали, що Голві намагається перевернути вчення про спорт з ніг на голову і що він підриває їхнє еґо, їхній авторитет і принципи, в які вони так багато вклали. Певним чином так і було, але фантазії щодо намірів Голві формувалися їхнім страхом. Автор книг не натякав інструкторам на їхню незатребуваність, а просто припускав, що вони стануть більш ефективними, якщо змінять свій підхід.

СУТНІСТЬ КОУЧИНГУ

З усього цього ми можна зрозуміти, що Голві розпізнав сутність коучингу. Дійсно, моє визначення коучингу описує зв'язок із внутрішньою грою та всім, що за нею стоїть: **коучинг розкриває**

потенціал людей з метою максимального підвищення їхньої ефективності. Він не навчає, а, швидше, допомагає навчатися. Зрештою, як ви навчилися ходити? Вас навчали ваша матір чи батько? У всіх нас є вбудована природна здатність до навчання, і інструкції тільки стають їй на заваді.

Ця ідея не була новою: Сократ озвучив ту ж саму концепцію 2000 років тому, але його філософія якимось чином була втрачена в метушні матеріалістичного редукаціонізму останніх двох століть. Маятник хитнувся назад, і якщо не Сократ, то коучинг залишиться з нами ще на століття, а то й на три! Публікація книг Голві збіглася з появою більш оптимістичної психологічної моделі людства, ніж старе біхевіористичне уявлення, мовляв, ми — всього лише порожні резервуари, які потрібно заповнити. Ця нова модель стверджувала, що ми більше схожі на жолуді, кожен із яких може стати чудовим дубом. Щоб використати цей потенціал, нам потрібні харчування, догляд і світло, але задатки для того, щоб стати дубом, у нас уже є.

Якщо ми приймемо цю модель, а зараз мало хто її заперечує, то під сумнів доведеться поставити те, як ми навчаємося, а головне — те, як ми навчаємо та інструктуємо. На жаль, звички живуть довго, а старі методи й далі використовуються, хоча більшість із нас усвідомлює їхню обмеженість. Напевно, складніше відмовитись від звички давати інструкції, ніж навчитися коучингу.

Дозвольте мені розвинути аналогію з жолудем. У дикоростучих дубових паростків, що проростають із жолудів, швидко розвивається один тоненький корінець, який всмоктує воду. Він може сягати вглиб на цілий метр, тоді як саме дерево може мати всього лише 30 см заввишки. В умовах промислового розведення в розпліднику цей стрижневий корінь, як правило, згортається на дні горщика і пошкоджується при пересадці саджанця, суттєво вповільнюючи його розвиток, поки не відросте заново. Збереженню корінчика не приділяють достатньої уваги. Більшість садівників навіть не знає про його існування чи призначення.

При пересадці саджанця мудрий садівник розправить ніжний корінчик, обтяжить його кінчик і обережно опустить у довгу вертикальну ямку в землі за допомогою металевого стрижня. Невелика кількість часу, витрачена на цей процес на ранньому етапі

життя дерева, забезпечує його виживання і дає змогу розвиватися швидше і стати сильнішим, ніж його брати і сестри, вирощені у промислових умовах. Застосовуючи коучинг, мудрі бізнесмени уподібнюються до хорошого садівника.

У минулому продемонструвати універсальний доказ успішності нових методів коучингу було важко, тому що їх мало хто розумів і використовував повною мірою. Сьогодні ситуація змінюється, і я сподіваюсь, що додаткові моделі, які я включив у цю книгу, сприятимуть таким позитивним змінам. Та все ж багато коучів не бажали відмовлятися від старих, уторованих шляхів на досить тривалий термін, щоб встигнути скористатися перевагами нових. Останнім часом, як через необхідність, так і завдяки прогресу, було доведено, що залучення працівників прямо пов'язане з ефективністю, і тому всі поведінкові моделі, які лежать в основі залучення, — а це такі коучингові моделі поведінки, як співпраця, постановка значущих цілей, делегування обов'язків та підзвітність, — знайшли своє вираження у діловій мові та, що більш важливо, і в поведінці також.

МЕНТОРСТВО

Оскільки я даю визначення коучингу, то мушу, мабуть, згадати і менторство — ще одне слово, яке зараз поширене у діловому лексиконі. Це слово сягає корінням у грецьку міфологію. В одному з міфів розповідається, що Одиссей, вирушаючи у Трою, довірив свій дім та освіту сина на ім'я Телемах своєму другу Ментору. «Навчи його всього, що знаєш сам», — сказав Одиссей, і таким чином, сам того не бажаючи, встановив обмеження менторству.

Деякі люди використовують термін «менторство» як синонім коучингу. Проте менторство дуже відрізняється від коучингу, оскільки останній не залежить від більш досвідченої людини, що передає свої знання, адже це негативно позначається на формуванні віри у власні сили, на якій і базується стійка ефективність, якої ми прагнемо. Натомість коучинг потребує досвіду в коучингу, а не в питанні, що розглядається. Це одна з його найбільших сильних сторін. І керівникам-коучам дуже важко — але дуже важливо — навчитися розрізняти, коли варто ділитися своїми знаннями та досвідом, а

коли — ні.

Майк Спреклен був тренером і наставником знаменитої всепереможної британської веслувальної пари: Енді Голмса та Стівена Редгрейва. «Я зайшов у глухий кут, я навчив їх усього, що я знав про техніку, — сказав Спреклен після завершення семінару «Ефективний коучинг» багато років тому, — але тепер відкрилась можливість іти далі, тому що вони відчують те, чого я просто не бачу». Він відкрив для себе новий шлях вперед на основі їхнього досвіду та сприйняття, а не зі свого власного. Якщо вже на те пішло, то хороший коучинг і управління, а також хороше менторство можуть і повинні виводити людей, які проходять навчання, за межі власних знань коуча, керівника чи ментора.

ВНУТРІШНІЙ БІЗНЕС

Багато років тому я розшукав Тіма Голві, пройшов у нього навчання і заснував у Британії компанію *Inner Game* («Внутрішня гра»). Незабаром у нас утворилась невелика команда коучів. Спочатку нас усіх навчав Голві, але з часом ми почали навчати самі. Ми проводили курси із внутрішнього тенісу та внутрішнього лижного спорту, і багато гравців у гольф позбулись своїх коливань завдяки тренінгу «Внутрішній гольф». Невдовзі наші спорт-клієнти почали запитувати нас, чи не могли б ми застосувати ті ж самі методи для вирішення нагальних питань у їхніх компаніях; першою була *IBM*. На гірськолижних схилах Альп керівники відкрили для себе революційний спосіб навчитися кататись на лижах за допомогою внутрішньої гри і хотіли, щоб ми допомогли їм застосувати цей підхід до їхньої роботи. Слід зазначити, що ці прості методи можуть бути легко застосовані практично до будь-якої ситуації. Решту ви вже знаєте — ми стали ініціаторами цього нового підходу в бізнесі, який ми назвали «коучингом високої ефективності». Всі провідні представники бізнес-коучингу закінчили школу тренінгу Голві або відчували на собі її значний вплив.

Починаючи з 1982 року, компанія *Performance Consultants* посилила і вдосконалила ті перші методи й адаптувала їх до практичних питань та умов сучасного ділового середовища. Дійсно, наша команда

співпрацювала з клієнтами, щоб застосовувати коучинг до таких різноманітних галузей, як мотивація персоналу, методична основа раціонального виробництва та безпека. Ми спеціалізувались на навчанні керівників коучингу та на трансформації організацій, а також надавали експертний коучинг для керівників і ділових команд. Хоча здавалося б, що коучі мають конкурувати один з одним на ринку, насправді вони, як правило, дружать і нерідко працюють разом. Це само по собі говорить на користь цього методу, адже ще Голві стверджував, що ваш суперник у тенісі насправді є вашим другом, якщо він змушує вас бігати і тягнутися за м'ячем. Але суперники не є друзями, якщо вони просто в повільному темпі відбивають м'яч вам назад, адже це не допоможе вам покращити свою гру, а хіба не цього ми прагнемо у різноманітних галузях нашої діяльності?

Хоча Голві, мої старші колеги в *Performance Consultants* і багато інших, хто практикує зараз коучинг на бізнес-арені, вже набили руку в спорті, коучинг у самому спорті мало змінився. Він значно відстає від методології коучингу, яка в наш час у бізнесі стала практично універсальною. Це пов'язано з тим, що коли сорок років тому ми вводили у бізнес поняття коучингу, це слово було новим у цьому контексті й не було обтяжене довгою історією колишніх практик. Ми змогли запровадити нові концепції без необхідності боротися зі старими упередженнями та практиками старого коучингу.

Це не означає, що ми не зустріли опору коучингу в бізнесі; ми досі часом стикаємося з опором тих людей, що, як це не дивно, залишилися ізольованими або сліпими до змін. Коучинг як практика прийшов у бізнес надовго, хоча саме слово може зникнути, коли пов'язані з ним цінності, переконання, відносини та поведінка стають нормою для кожного, як я з'ясовую в цій книзі. Я сподіваюсь, що п'яте видання закладе для цього підґрунтя.

СВІТОГЛЯД І МАСЛОУ

Голві спирався на результати роботи інших фахівців. У 1940-х роках американський психолог Абрагам Маслоу відійшов від традиції пізнання людської природи через заглиблення в патологію. Він вивчав зрілих, цілісних, успішних людей, які реалізували себе, і дійшов

висновку, що ми всі могли б бути такими. Фактично він стверджував, що це природний стан людини. Все, що, на його думку, ми мали зробити, — це подолати наші внутрішні перепони на шляху до розвитку та зрілості. Маслоу разом із Карлом Роджерсом та іншими викликав більш оптимістичну хвилю психологічного мислення, яке все ще перебуває у процесі витіснення біхевіористичного підходу з його політикою батога та пряника як найкращого способу управління людьми та їх мотивування. Психологічний оптимізм має важливе значення, якщо ми хочемо повністю прийняти коучинг як стиль керівництва майбутнього.

Маслоу найбільш відомий у ділових колах завдяки своїй ієрархії людських потреб. Згідно з цією моделлю основна для нас потреба — потреба в їжі та воді, й доки ця фізіологічна потреба не буде задоволена, ми не можемо думати ні про що інше (крім, можливо, мобільного телефону!) Як тільки ми організуємо постачання продуктів харчування та води, то починаємо перейматися такими речами, як притулок, одяг і безпека. А коли й ці фізичні потреби будуть задоволені принаймні частково, починаємо зосереджуватися на наших соціальних потребах, включаючи потребу в приналежності до групи. Ці потреби частково задовольняються нашою сім'єю, але пізніше ми також задовольняємо їх у пабах, клубах і командах.

Далі ми хочемо задовольнити наше прагнення до пошани та захоплення з боку інших людей — необхідність поваги з боку інших, — демонструючи владу та конкуруючи за неї, за перемогу чи визнання. Ці емоційні потреби в кінцевому підсумку заміщаються необхідністю в самоповазі або, як я волю це називати, в самоствердженні (яке є основою коучингу та передумовою для високої ефективності). Тут ми вимагаємо від себе більш високих стандартів і шукаємо наші власні критерії для оцінки самих себе замість тих, з позицій яких нас розглядають інші люди. З точки зору світогляду, ми стали **незалежними**.



Рисунок 1. Ієрархія потреб за Маслоу

За Маслоу, найвища стадія — самореалізація — настає тоді, коли задоволена потреба в повазі (повага з боку інших і віра в себе), а індивідуумами більше не керує необхідність доводити щось ні самим собі, ні комусь іншому. Ці дві останні потреби є особистими і не залежать від зовнішніх чинників. Маслоу називав цю фінальну стадію самореалізаційною, а не самореалізованою, бо бачив її як нескінченну подорож. Основна потреба, що виникає на стадії самореалізації, — це потреба в сенсі та меті життя. Люди, в яких виникає така потреба, хочуть, щоб їхня робота, їхня діяльність та їхнє існування мали певну цінність, щоб вони були внеском для інших. Такі люди є **взаємозалежними**. Я буду говорити про цей важливий стрибок ефективності від незалежності до взаємозалежності в наступному розділі.

Мотивація на роботі

Люди прагнуть брати участь у тих заходах, які допомагають їм задовольнити свої потреби. Цей процес відбувається свідомо лише частково. Робота природним чином еволюціонувала так, щоб сприяти задоволенню цих потреб, і тепер вона має розвиватися до наступного рівня. На базовому рівні робота задовольняє основні потреби людей, надаючи їм дохід, за допомогою якого вони можуть купити для своєї сім'ї їжу, воду та одяг, а також забезпечити її житлом. Крім того, робота пропонує просування по службі, престиж, заробітну плату і навіть службовий автомобіль, що викликає повагу інших. Звичайне джерело мотивації на роботі — винагороди в різних валютах —

задовольняє, таким чином, потреби на рівні виживання, потреби на рівні приналежності та навіть найнижчу із двох потреб у повазі. Поки що все цілком зрозуміло.

Однак сучасне суспільство колективно шукає задоволення потреб на вищих щаблях ієрархії, які включають сенс і мету. Зміни в компаніях також починаються на цьому рівні.

Віра в себе

Хоча Маслоу використовував збірне поняття «потреба в повазі» і вважав важливим розрізнення поваги з боку інших та самоповаги, я волю використувати терміни «статус і визнання» для першого поняття і «віра в себе» — для другого.

Престиж і привілеї не дають нам віри у себе, тому що вони більше символічні, аніж істотні. Віра в себе виникає тоді, коли людина виявляється гідною приймати рішення. Просування по службі без реального розширення повноважень і можливості реалізації свого потенціалу буде контрпродуктивним. В той час як вказівки позбавляють вибору, обмежують потенціал і демотивують, коучинг робить протилежне.

Покоління двохтисячних шукає сенс і мету

Деякі працівники, особливо молодші, демонструють ознаки прагнення до самореалізації. Вони хочуть, щоб їхня робота була корисною та мала сенс і мету, і в результаті традиційні організації втрачають серед них свої позиції. Ці організації мають розуміти, що набивання кишень акціонерів більше не вважається значущим. Компанії вимушені уважніше ставитися до своїх етичних норм і цінностей, задовольняти потреби всіх зацікавлених сторін, насамперед працівників, а також клієнтів, громади та довкілля.

Усі ці питання дедалі частіше порушують лідери та працівники, що відвідують наші семінари. Компанії прагнуть змінити стиль управління, а працівники цього просто вимагають. Якщо компанії не хочуть викликати незадоволення цих молодих і, з точки зору Маслоу, більш зрілих працівників, ці зміни мають розпочатися уже негайно. Це

питання настільки важливе, а його вирішення може мати настільки величезну користь для підвищення ефективності, а в кінцевому підсумку і для принципу триєдності — Люди, Планета, Прибуток, — що в цій книзі я вирішив розглянути його більш глибоко порівняно з попередніми виданнями.

Вибір стилю управління

Хоча покоління двохтисячних вимагає змін у стилі керівництва, керівники не знають, як їх забезпечити. Наш досвід показує, що з чотирьох критеріїв, які змушують нас адаптувати свій стиль управління, розвиток співробітників на сьогодні має найнижчий пріоритет. Список очолює дефіцит часу, за ним іде страх, а далі — якість роботи чи продукту, витісняючи розвиток працівників на жалюгідне четверте місце. Дефіцит часу і надмірний страх примушують нас контролювати та командувати, тоді як якість роботи та потреба у розвитку потребують використання коучингу.

Не дивно, що коучинг іноді відсувається на задній план короткостроковими цілями та нагальним бажанням акціонерів якомога швидше отримати прибуток. Однак дзвіночок у вигляді змін в очікуваннях молодших працівників уже прозвучав. Під час співбесід вони хочуть дізнатися, які в них будуть можливості для навчання та розвитку, а також якого стилю керівництва їм слід очікувати в компанії. Вони не прагнуть — і не хочуть — роботи на все життя, і залишать її, якщо їхні потреби не будуть задоволені. І ці потреби стосуються речей, які підкріплюють віру в себе, наприклад, таких, як коучинговий стиль управління.

СТИЛЬ УПРАВЛІННЯ МАЄ ЕВОЛЮЦІОНУВАТИ

Більшість бізнес-лідерів нашого часу просунулися в ієрархії Маслоу до рівня статусу та визнання, і саме там вони можуть завдати найбільшої шкоди. Вони часто бувають зарозумілими, самовпевненими та деспотичними. Вони зроблять усе, щоб отримати більше грошей; вони не потребують їх або не заслуговують на них, але для них це спосіб вимірювання та підтвердження свого статусу.

Однак якщо бізнес-лідер уникне цієї пастки і перейде на наступний рівень — на рівень потреби повірити у свої сили, — ситуація з управлінням покращиться. Керівники, які прагнуть бути на цьому рівні або вийшли на нього, насправді намагатимуться робити все правильно, а не *робити вигляд*, що вони роблять правильні речі чи роблять усе правильно. Тільки самотність приносить те приємне відчуття, яке супроводжує віру в свої сили. І, звісно, вся справа тут у появі більш широких альтруїстичних цінностей — управляти задля інших, а не для себе.

Управління, що здійснюється людьми, які перебувають на якомусь із нижчих рівнів, містить егоїстичний елемент незалежно від інших навичок, якими вони можуть володіти. Такий стиль управління буде корисним лише для тих підлеглих, які мають такі ж самі прагнення. І хоча керівники на рівні віри в свої сили добре мотивовані, вони можуть прагнути бути дещо більш статусними, ніж керівник, який досягнув наступного рівня — самоактуалізації. Цей рівень іноді називають рівнем служіння. Служіння часто вважається відповіддю на пошук сенсу та цілі. Люди звикли отримувати його у своїй релігії, але тепер шукають в іншому місці, у тому числі й на роботі. Служіння іншим проявляється в широкому спектрі форм, воно приносить неймовірне задоволення і є універсальним засобом для задоволення цієї потреби. Один із керівників багатонаціональної виробничої компанії, який брав участь у внутрішньофірмовій програмі, яку ми проводили для керівників з різних країн, сказав: «Я зрозумів, що моя робота — розвивати людей кожного дня, і я це люблю!» Опанувавши управління в стилі коучингу, він зміг отримати доступ до потенціалу своїх людей і скористатися ним.

Наприкінці свого життя Маслоу додав до описаної ним ієрархії рівень самореалізації. Однак, як я вже сказав, розвиток — це подорож, а не місце призначення. Деякі сучасні коментатори також дають самореалізації більш скромне визначення та улещують бізнес-лідерів, стверджуючи, що вони, і навіть багато інших, вже перебувають на цьому рівні. Я не поділяю цієї точки зору. На мій погляд, для того, щоб завоювати титул керівника, людина мусить виходити за рамки рівня статусу та визнання і навіть за рамки власних інтересів. Честолюбні керівники відточують свої лідерські навички на більш

низьких рівнях, одночасно вростаючи в роботу, але їхню здатність здійснювати контроль над іншими слід стримувати, поки вони не виростуть.

Хороша новина полягає в тому, що в повітрі вже пахне змінами, еволюція крокує вперед, незважаючи на очікуване протистояння, екологічні проблеми стають інтегрованими в бізнес-стратегію, а не перетворюються на захід для «галочки», і все це ще більше стимулюється попитом споживачів та громадськості на прозорість, що стає ефективнішою в боротьбі зі зловживаннями в бізнесі, часто через інтернет. Якщо ми збираємося протистояти викликам ХХІ століття, то еволюція має ключове значення. Коучинг — це механізм трансформації.

Потреба, у напрямку якої починає рухатись великий сегмент сучасного суспільства, — це потреба у самоствердженні та незалежності, причому деякі люди прагнуть до самоактуалізації та взаємозалежності. Традиційні підприємства та методи управління шляхом командування і контролю, які створюють залежність, дуже погано задовольняють цю потребу, й це слід змінити. Я вважаю, що керівники фактично не здатні на це, головним чином тому, що їх просто цього ніколи не вчили. Єдиний відомий їм спосіб навчання — слухати те, що їм говорять. Теорія навчання дорослих свідчить, що дорослих навчають зовсім не так, як дітей. Ключем у їх навчанні є віра в свої сили. Коучинг — це навчання дорослих на практиці. Це одночасно і те, що потрібно мати керівникам, і напрямок, у якому має розвиватися стиль керівництва.

По суті, коучинг стосується партнерства, співпраці та віри в потенціал. Я детально розглядаю принципи коучингу в частині II та пояснюю свою головну думку про те, що коучинг і висока продуктивність приходять завдяки **обізнаності** та **відповідальності**. Для досягнення цього потрібні фундаментальні коучингові навички **ефективних запитань** та **активного слухання**, а також базовий орієнтир для нашого коучингу — модель **GROW** — і все це я пояснюю в частині III. Але спочатку давайте звернемо нашу увагу на атрибути високоефективної культури.

2. Створення високоефективних культур

Реалізація культури коучингу забезпечує високу продуктивність.

Якими є наслідки для організацій, лідери яких приймають тренерський стиль керівництва або працюють із тренером на основі 1:1? Ці лідери, безперечно, створюють умови для високопродуктивної культури. Еволюційна подорож нашого виду досягла стадії, коли ієрархії минулого замінюються новою формою переданих керівних повноважень і колективної відповідальності. Чи можна вважати, що професія коуча розвинулась так швидко, оскільки вона задовольняє цю більш широку потребу у відповідальності за свої дії, яка, врешті-решт, і є її основним продуктом? Можливо, професія коуча виникла, щоб сприяти настанню нової епохи, чи це теж занадто грандіозне поняття? А може, єдине, що нас обмежує, — це широта нашого бачення та наші власні самообмежуючі переконання?

КОУЧИНГ — ЦЕ БІЛЬШЕ, НІЖ КОУЧИНГ

Індекс *Conference Board CEO Challenge*® 2016 свідчить про те, що залучення та утримання найбільших талантів і розвиток наступного покоління лідерів — це найнагальніші проблеми керівників організацій в усьому світі. Це можна сприймати як позитивну ознаку того, що зміни відбуваються, а людський капітал наразі оцінюється переважно як один із найважливіших чинників стійкої ефективності та зростання компанії. Якщо говорити у ширшому контексті, то корпоративні багатства та вплив настільки великі, що коли йдеться про масштабні соціальні та екологічні проблеми нашого часу, то організації виявляються більш могутніми, ніж уряди. Менні Амаді, генеральний директор компанії *C&E Advisory*, наголошує на цій проблемі, коли каже: «Тягар економічних показників сьогодні такий важкий, що уряд не може самостійно виконати свої соціальні зобов'язання. З іншого боку, чиста влада і вплив бізнесу в економіці зараз величезні». Логіка підказує, що бізнес-лідерам відведена на цій

планеті важлива роль — на мій погляд, це запрошення рухатися по еволюційній карті від егоїстичного підлітка до шанованого дорослого. Запрошення відігравати позитивну і, безумовно, критичну роль у житті людей, яких вони торкаються, і в їхніх стосунках із самою планетою. Запрошення очолити атаку в напрямку трансформаційних змін.

ВІД ЧОГО ДО ЧОГО?

Нам потрібна здатність застосовувати загальносистемний підхід, який є продуктом особистого розвитку, переходу від старої парадигми страху до нової парадигми довіри та визнання того, що людство розвивається як соціально, так і духовно. Коучинг — це стимулятор, а коучингова культура створює умови для високої ефективності, про яку я розповім пізніше, коли буду вводити в цьому розділі криву ефективності. Культура бізнесу має змінитися, але від чого і до чого?

Будь-яка нова культура забезпечуватиме більш високий рівень ефективності, але також буде набагато більше соціально відповідальною, ніж попередні. Жодна корпорація не збирається ризикувати і зазнавати глибоких потрясінь, пов'язаних із великими змінами, лише заради самих змін або просто щоб зробити приємне своїм працівникам; та, можливо, їй це б не завадило. Хоча рушійною силою культурних змін має бути і буде ефективність, у наш час визначення ефективності набагато ширше. Конкуренція та розвиток втрачають свою актуальність; стабільність, самодостатність і співпраця набирають обертів. Ті компанії та особи, які продовжують іти шляхом, прийнятним у минулому, не змінюючи його на той, що буде прийнятним у майбутньому, не виживуть на наших переповнених і нестабільних ринках. З огляду на можливості для підвищення по службі та підвищення заробітної платні в більшості секторів, виникає питання: як бізнес керує своїми працівниками, підтримує та мотивує їх?

Такі вислови, як «наш народ є нашим найбільшим ресурсом», «ми повинні наділяти повноваженнями всіх наших працівників», «вивільнення прихованого потенціалу», «зменшення та перекладання відповідальності» й «максимально ефективне використання наших

людей» вже давно стали кліше. Їх справжній сенс залишається таким само актуальним зараз, як і тоді, коли вони прозвучали вперше, але, на жаль, надто часто це не більше ніж порожні слова. Найчастіше вони так і залишаються словами, за якими немає жодних дій. Книга «Ефективний коучинг» є саме тим, про що в ній ідеться, — засобом для отримання оптимальної продуктивності, але таким засобом, який потребує кардинальних змін у відносинах, лідерській поведінці та організаційній структурі.

Звісно, існують і прагматичні причини для змін, такі, як зростання глобальної конкуренції, що змушує пришвидшувати рух у напрямку більш економних, ефективних, спритних і гнучких організацій та команд. Технологічні інновації запроваджуються в такому темпі, що керівники починають розуміти: вони не встигають перейняти навички тих команд, які вони наймають на роботу. Глобалізація, демографічні зміни, подальша інтеграція чи дезінтеграція Європи, імміграція та вплив інтернету й миттєвого зв'язку зобов'язують підприємства змінювати свої шляхи.

Однак, на мою думку, найбільшою проблемою для бізнесу є вимоги щодо юридичної та соціальної відповідальності, які постають слідом за експертною думкою про те, що кліматичні зміни мають цілком реальний і антропогенний характер. Надзвичайно важливо, щоб шляхи для процвітання нашого бізнесу, які ми знаходимо, перебували в гармонії з нашою планетою. Така поведінка та успіх організацій нерозривно пов'язані з глобальними, соціальними та психологічними, екологічними й економічними чинниками набагато більшою мірою, ніж будь-коли раніше. До того ж висунуті бізнесом комерційні та фінансові вимоги і його впливовість означають, що він також спричиняє суттєвий вплив на інші культури, а ці культури дедалі більше впроваджують свою споживацьку владу та дають про себе знати.

Новий стиль

Більшість організацій, із якими ми працюємо, приходять до нас, оскільки прагнуть підвищити свою ефективність і вже стали на шлях фундаментальних змін — або принаймні хотіли б це зробити. Вони

вже визнали, що для того, щоб досягти реального підвищення ефективності, їхні керівники мають прийняти стиль коучингу. Ці компанії вже визначили, що коучинг — це лідерський стиль трансформованої культури, і щойно цей стиль змінюється з директивного на коучинговий, починає змінюватися й культура організації. Ієрархія поступається місцем партнерству та співпраці, звинувачення — чесній оцінці та навчанню, зовнішні мотивуючі чинники замінюються на самомотивацію, захисні бар'єри зникають у міру формування команди; змін уже не бояться — їх радо вітають, а догодження босу перетворюється на задоволення потреб клієнта. Секретність і цензура поступаються місцем відкритості та чесності, навантаження на роботі перетворюються на складні, але цікаві завдання, а короткострокові аврали замінюються довгостроковим стратегічним мисленням. У табл. 1 наведено деякі характеристики сучасної високоефективної культури, однак кожен бізнес має свої унікальні комбінації та пріоритети.

Таблиця 1. Властивості високоефективної культури

Стара культура	Нова культура
Зростання	Самодостатність
Введені правила	Внутрішні цінності
Страх	Довіра
Кількість	Якість
Надмір	Забезпеченість
Викладання	Навчання
Незалежність	Взаємозалежність
Успіх	Сервіс
Контроль над природою	Природні системи
Деградація	Відтворення

Залученість

Однак у рівнянні ефективності існує ще один чинник, можливо, менше помітний, але настільки поширений, що деяким людям важко усвідомити його існування, — в наш час його називають «популізмом». Обізнаність людей зростає, і це викликає у них бажання брати участь у прийнятті рішень, які впливають на них на роботі, у грі, на місцевому, національному та навіть глобальному рівні. Рішення, прийняті

традиційними органами влади, урядами та іншими установами, які раніше не викликали жодних реакцій, тепер часто беруться під сумнів, а іноді навіть оскаржуються засобами масової інформації, групами тиску та зацікавленими особами. Хіба ж не це відбувалося в колишньому Радянському Союзі та країнах Східного блоку і привело до розвалу комунізму з 1989 по 1991 рік? Революційна хвиля Арабської весни (або Демократичної весни), що розпочалася в Тунісі в 2010 році, була спричинена людьми, які бажали зруйнувати режим. У сучасному суспільстві набагато простіше бути почутим, ніж будь-коли раніше, а в сумнівній респектабельності неприступних цитаделей починають з'являтися тріщини. Ті, кому є що приховувати, можуть зачайтися і тримати оборону, але більшість мислячих людей вітають подібні зміни, навіть якщо вони викликають у них певне почуття невпевненості. Звичайно, вимога бути почутими може привести до несподіваних наслідків, таких, як у 2016 році, коли значна кількість розрізнених людей з одного боку Атлантики проголосувала за вихід Великої Британії з Європейського Союзу (так званий Брексіт), а з іншого боку — за Дональда Трампа як за президента Сполучених Штатів.

Кінець культури звинувачення

Компанії часто говорять про те, що слід позбутись культури звинувачення, але так само часто вони нічого для цього не роблять. Звинувачення є звичною практикою в бізнесі та звичною практикою для філософії диктату, а також — давайте подивимося правді у вічі — природною людською тенденцією. Але звинувачення спираються на історію, страх і минуле. А ми маємо переорієнтуватись на прагнення, надію та майбутнє. Страх перед звинуваченнями не тільки стає на шляху навіть найбільш продуманим рішенням, а й заважає чесному визнанню, ідентифікації та визначенню неефективності системи. Звинувачення активує в нас захисний механізм. Захисний механізм знижує обізнаність. Відповідні корективи неможливо застосувати, не маючи точного зворотного зв'язку. Фундаментальні зміни в культурі ніколи не відбудуться, якщо звинувачення не зникнуть. Але більшості бізнесменів та звичайних людей дуже складно відмовитись від звинувачень.

Зниження стресу

Існує ще одна вагома причина посилення відповідальності за свої дії на роботі. Вважається, що стрес, пов'язаний із роботою, вже досягнув епідемічних рівнів. За зведеними даними Європейського фонду з покращення умов життя і праці та Європейської агенції з безпеки та гігієни праці, робітники країн, яким дозволяють більшу автономію на роботі, зазнають меншого стресу, ніж ті, що мають таку ж саму важку роботу, але меншу автономію. Цей факт сам по собі свідчить про нагальну необхідність змін і перехід до робочої практики, яка заохочує особисту відповідальність.

Але в чому ж причина такої кореляції між стресом та відсутністю особистого контролю? Самоповага — це рушійна життєва сила людини, і якщо її пригнічують чи применшують, то те ж саме відбувається і з її особистістю. Стрес виникає внаслідок тривалого пригнічення особистості. Пропонуючи людині можливість вибору та контролю в усіх робочих ситуаціях, ми, таким чином, визнаємо її здібності та самооцінку і віддаємо їм належне. Якщо стиль керівництва не дає можливості цього зробити, це підвищує рівень стресу: відсутність коучингу та низька самооцінка були названі одними з основних джерел стресу на роботі, визначених, наприклад, Канадською спілкою держслужбовців.

Особиста відповідальність — ключ до виживання

Однак для багатьох людей страх змін — будь-яких змін — набуває загрозливих розмірів. Це й не дивно, якщо пригадати, як мало ми можемо зробити, щоб підготувати наших дітей до життя у цьому світі. Звісно, він не буде таким, яким його знали ми, але яким саме він буде — нам невідомо. Однак справа не тільки в зовнішніх змінах, адже саме внутрішні зміни наділяють нас гнучкістю та здатністю адаптуватися до будь-яких ситуацій. Коли більша частина того, що ми знаємо і любимо, перебуває у процесі постійних змін, повне прийняття особистої відповідальності стає фізичною та психологічною необхідністю для виживання.

ПРЕЗЕНТАЦІЯ КРИВОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ

Раніше я сам виступав за проведення дослідження, яке мало б підтвердити, що процес психологічного розвитку індивідуума може розповісти нам про напрямок, у якому розвиваються компанії, громади й культури, та про етапи, які вони пройдуть під час цієї подорожі. Усе це дуже доступно викладено в моделі, створеній моїми колегами з *Performance Consultants*, яка називається кривою ефективності. Я охоче презентую її тут, у новому виданні книги «Ефективний коучинг».

Покійному професору теорії управління Пітеру Друкеру приписують такі слова: «Культура їсть стратегію на сніданок». Не можу з ним не погодитися: культура відіграє ключову роль, і все ж таки дуже мало організацій дотримуються активного підходу до створення та вимірювання своєї культури. Дані дослідження *Conference Board CEO Challenge*[®] також підтверджують, що «у всьому своєму різноманітті культурна ДНК організації є критично важливою для успіху, починаючи з операційної ефективності й закінчуючи кращим обслуговуванням клієнтів, більшим залученням та збереженням талантів, більш високим рівнем ділової активності та проривами в інноваціях».

Крива ефективності зосереджується на культурному світогляді, що превалює в колективі, та на тому, як він створює умови, що сприяють ефективності (рис. 2). Найважливіший вплив на культуру організації спричиняють її керівники, тож не дивно, що дослідження *Hay Group* та інших засвідчили, що не менше ніж 30 відсотків фінансового результату компанії залежить від поведінки керівництва. Саме лідери є тими особами, що контролюють ефективність, і саме на цьому важелі поведінки керівництва ми зосереджуємося в цій книзі.

У кривій ефективності кожен із чотирьох етапів представлений загальним культурним світоглядом (позначено курсивом). Коли ви дивитесь на цю експериментальну модель ефективності, вона може нагадати вам ієрархію потреб Маслоу з розділу 1. Крім того, рівняння внутрішньої гри Голві над лінією зображує зменшення перешкод, під лінією — зростання потенціалу при покращанні ефективності. Кожен тип світогляду створює інші організаційні характеристики і

співвідноситься з певним рівнем ефективності. Коли ви дивитиметесь на цю модель, подумайте про те, на основі якого менталітету побудована ваша щоденна діяльність.



Рисунок 2. Крива ефективності

Зрозуміло, що ця крива ефективності відображає зрілість поведінки організації, а не систем управління організацією. Однак ми можемо екстраполювати те, що ми, ймовірно, знайдемо, і ми зробили це в табл. 2.

У зв'язку з цим виникає запитання: якою є культура вашої команди чи організації? Коли ви задумуетесь про це, важливо мати на увазі, що вас цікавить світогляд, який панує у вашій організації чи у вашій команді. Може статися так, що різні частини вашої організації працюють на різних ділянках кривої. Крива ефективності є корисним інструментом для коучів, які за її допомогою можуть дослідити панівний культурний етос та світогляд разом зі своїми підшефними, та для лідерів, що можуть дослідити це ж саме у своїй культурі. Щойно люди почнуть усвідомлювати свій поточний світогляд та прямий зв'язок між світоглядом і діяльністю, вони зможуть наважитись на зміни. Обізнаність дійсно є цілющою, і ми дослідимо це у частині II.

Таблиця 2. Крива ефективності: чотири етапи організаційного розвитку

	Імпульсивна	Залежна	Незалежна	Взаємозалежна
Швидкий огляд	«Хай буде, що	«Я дотримуюсь	«Я цінний	«Ми по-

	буде». Відсутність системи і структури Безсистемне та непослідовне керівництво	правил і роблю те, що мені кажуть». Ієрархія Лідери, які командують і контролюють	працівник». Системи підтримують індивідуальні цілі Керівники, які надають можливості	справжньому успішні разом». Об'єднані сенс і мета Самокерована команда
Ефективність	Низька	Помірно низька	Помірно висока	Висока
Мотиватори за Маслоу	Виживання	Приналежність	Повага	Самореалізація
Внутрішня гра	Високе втручання Низький потенціал	Помірно високе втручання Помірно низький потенціал	Помірно низьке втручання Помірно високий потенціал	Низьке втручання Високий потенціал
На що схожа ця культура?				
Превалюючий культурний світогляд	«Хай буде, що буде».	«Я дотримуюсь правил і роблю те, що мені кажуть».	«Я цінний працівник».	«Ми по-справжньому успішні разом».
Культурні характеристики	Мінімальна обізнаність та відповідальність. Організація реагує на ситуації в міру їх виникнення. Почувається непередбачуваною. Мало спілкування, залученості та розвитку. Менталітет виживання.	Помірно низька обізнаність та відповідальність. Організація зосереджена на підтриманні стабільності та дотриманні правил. Працівники зосереджені на виконанні процесів та завдань і не мають можливостей для самостійності. Сильне відчуття групової ідентичності; люди відчувають потребу вписатись у групу. Сильна одностороння комунікація та нерівномірність схвалення. Низький рівень залученості та довіри.	Помірно висока обізнаність; висока відповідальність за власну ефективність. Організація підтримує інновації та індивідуальний розвиток. Люди вірять, що можуть змінити ситуацію своїми діями. Працівники можуть зосередитись на досягненні власних цілей, а не цілей команди та організації. Може бути важко досягти рівноваги між роботою та	Висока обізнаність та відповідальність за себе та за інших. Сильна коучингова культура. Команда відчуває сильну зацікавленість у високій ефективності та вважає, що цього можна досягти тільки груповими зусиллями. Люди знаходять контакт з іншими, щоб зрозуміти різні точки зору, і проявляють високий рівень довіри, турботи та співпраці. Постійна автентична комунікація та зворотний зв'язок.

		Небажання іти на ризик.	особистим життям. Двостороння комунікація та залученість. Налаштованість на досягнення.	Ментальність колективного потенціалу.
<i>Організаційні системи</i>	Фундаментальні системи не створені; ролі та відповідальність не визначені. Відсутність факторів солідаризації.	Системи та процеси дуже суворі та зосереджені на ефективності; суворе дотримання правил. Чинниками солідаризації є правила та цілі.	Системи підтримують постійне покращення і навчання та індивідуальні цілі. Чинниками солідаризації є цінності та стандарти.	Керовані принципами адаптивні системи підкріплюють кмітливість, постійне колективне навчання та ефективність на всіх рівнях. Чинниками солідаризації є спільне бачення, мета, сенс і напрямок руху.
<i>Зв'язок з місією та метою організації</i>	Відсутність зв'язку. Відсутність цілісної місії.	Низький зв'язок. Місія поширюється на отримання прибутку; може бути посилена шляхом залучення людей, наприклад: « <i>Ми прагнемо стати найбільшим телекомунікаційним оператором у світі</i> ».	Помірно високий зв'язок. Місія об'єднує в собі людей і прибуток; може бути посилена шляхом розширення на всю планету, наприклад: « <i>Ми сповнені рішучості покращити життя наших клієнтів завдяки зв'язку</i> ».	Високий зв'язок. Місія об'єднує в собі людей, прибуток і планету, наприклад: « <i>З великою хоробрістю, цілісністю та любов'ю ми несемо нашу відповідальність за те, щоб створити світ, у якому кожен із нас, наші спільноти та наша планета може процвітати, насолоджуючись чистим коханням та задоволенням від їжі</i> » (Ринок натуральних і органічних продуктів; інші

				бачення були створені для ілюстративних цілей.).
Що роблять керівники?				
<i>Стиль керівництва</i>	Безсистемний і непослідовний. Керівник може бути сповнений ентузіазму, але робить все необхідне для того, щоб досягти успіхів у короткий строк, часто ризикуючи у все свого носія. Мало зосередженості на довгостроковому баченні та напрямку руху.	Командування і контроль — транзактний. Керівник може зосередити свою увагу на чіткій ієрархії, щоб забезпечити виконання роботи, а також підтримувати стабільність і послідовність. Керівники можуть демонструвати територіальну поведінку, конкуруючи між собою. Схильність до звинувачення.	Делегування — розширення можливостей для індивідуальної трансформації. Лідер опанував коучинговий світогляд і розширює для працівників можливості проявити себе, зосереджується на створенні оптимальної високої ефективності, адаптивності та можливостей для постійного навчання.	Партнерство та підтримка — сумісна, колективна трансформація. Керівник бере на себе підтримку/ роль помічника, створюючи коучингову культуру та надихаючи на створення високоефективних, самокерованих команд, зосереджених на спільній меті.
<i>Вплив керівника</i>	Поведінка керівника викликає плутанину, розчарування і стрес.	Лідер обмежує (хоча й несвідомо) потенціал людей. Страх поразки може придушити ініціативність і креативність та знизити активність.	Керівник створює для працівників можливості для досягнення цілей та підзвітності. Заохочується командна робота.	Керівник надихає і робить можливою чудову командну роботу і залученість. Дух колективізму пронизує організацію в контексті служіння вищій цілі.
<i>Перешкоди для керівників і як їх позбутись</i>	Політика отримання короткострокових вигід. Такий керівник реагує на кожну ситуацію з позиції страху, що створює	Критичне ставлення та відсутність довіри. Такий керівник вважає себе експертом, визначаючи правоту чи неправоту інших	Контроль. Такий керівник зберігає певний рівень залученості та може бути занадто зосередженим на особистих цілях.	Зарозумілість. Такий керівник може припускати промахів на вищих рівнях свідомості, на яких він, як правило, працює. Наприклад, це

	непослідовні кон'юнктурні коливання. Такий керівник повинен зосередитись на самоусвідомленні, а також на розвитку фундаментальних стратегічних, управлінських та лідерських навичок.	людей, що створює поляризаційний ефект. Віра в хороші наміри людей та використання зацікавленості замість засудження допоможе позбутись культури страху та розвинути культуру довіри і еволюціонувати до наступного етапу кривої.	Якщо такий керівник позбудеться бажання все контролювати, відкладе в сторону особисті плани та працюватиме заради загального блага, це означатиме, що він може підтримати перехід до взаємозалежності та зосередитись на колективі.	може бути перехід від упевненості в собі до статусу «гуру», відмова слухати зворотний зв'язок чи суперечності у дотриманні своїх життєвих стандартів. Такий керівник повинен працювати над збереженням балансу, не втрачати голову від успіху та бути відкритим для зворотного зв'язку, щоб не відкотитись до будь-якого з попередніх етапів.
<i>Як коучинг 1:1 або коучинговий стиль керівництва покращать ефективність</i>	Коучинг обізнаності та відповідальності за особистий вплив, розвиток ключових навичок управління.	Коучинг сприятливих умов для розширення прав і можливостей та забезпечення відповідальності на всіх рівнях організації для покращання гнучкості мислення й адаптивності.	Коучинг розширення перспектив та надихання на співпрацю.	Коучинг ефективності колективної діяльності, єдності та соціальної відповідальності — потрібно знайти час, щоб свідомо розробити напрямок руху, а також постійно розвивати та покращувати, одночасно підтримуючи баланс.

Коучинговий світогляд створює високу ефективність

То як так виходить, що коучинг сприяє підвищенню ефективності? Звідки ми знаємо, що висока ефективність корелює із **взаємозалежною**, інтегрованою культурою? Яким чином усе це доведено?

Відповіді на ці питання ми отримуємо під час нашої роботи з міжнародними клієнтами, останнім прикладом якої я хотів би поділитися тут з вами. *Linde AG*, одна із провідних газових і машинобудівних компаній у світі, звернулася до нас, бажаючи впровадити культуру безпеки на своїх підприємствах. Коли наша команда проаналізувала роботу *Linde*, вона була надзвичайно вражена тим, як серйозно ця компанія підійшла до вимірювання своєї культури. Ми в *Performance Consultants* давно вважали, що це потрібно робити повсюдно, але, як я вже говорив, насправді мало компаній це роблять. Коли наша команда почала досліджувати, чому *Linde* так гарно вдавалось вимірювати свою культуру, вона знайшла відповідь: на кону були життя людей.

Такі компанії, як *Linde*, називаються організаціями високої надійності (ОВН), які прагнуть досягти безвідмовної роботи попри те, що працюють у складних і небезпечних умовах, за яких наслідки помилки можуть бути катастрофічними — аж до смертельного результату. Іншими типами організацій, які слід розглядати як ОВН, є нафтові компанії, авіакомпанії, органи управління повітряним рухом, атомні станції та нафтохімічні заводи.

Наша команда дослідила заходи, вжиті ОВН та іншими компаніями у сфері зрілості культури безпеки, і з'ясувала, що вони дійсно провели велику роботу. Моделі зрілості культури безпеки розглядають зрілість відповідної поведінки організації, оцінюючи її культуру безпеки. Існує безліч моделей, які в різний спосіб відображають результати безпеки на будь-якому етапі, починаючи від трьох до восьми етапів зрілості поведінки, як у звіті Фостера та Хоулта. Якщо розглядати їх крізь лінзу коучингу, то кожен із цих етапів стосується людського розвитку та рівнів ієрархії потреб Маслоу (див. розділ 1) і теорії міжособистісної поведінки Вільяма Шутца в командах (див. розділ 17). Вони також співвідносяться з лідерським рівнем емоційного інтелекту. Як і у випадку з індивідами, культури розвиваються поетапно.

Моделі зрілості безпеки зосереджені на безпеці, однак команда розпізнала в них принципи внутрішньої гри Голві і зрозуміла, що роботу з безпеки можна розширити, так, щоб вона відображала дані про загальну ефективність організації. Рівняння Голві показує, що ефективність може бути підвищена за рахунок зменшення

інтерференції — внутрішніх перешкод, таких, як страх, сумнів, самокритичність та обмежуючі вірування або припущення. Система управління й контролю, притаманна традиційному менеджменту, створює перешкоди, оскільки, за визначенням, в такій ситуації люди дотримуються правил, роблячи тільки те, що їм велено. У них немає простору для розкриття свого потенціалу, і в підсумку рівні ефективності та задоволення будуть низькими. Таким чином, на зміну підходу управління та контролю, при якому ініціатива нав'язується згори, приходять коучинговий стиль керівництва, перешкоди зменшуються, потенціал може розкритись, а ефективність покращитися.

Мабуть, найвідомішою моделлю зрілості культури безпеки є «Крива «Дюпон» Бредлі». Історія того, як вона виникла, дасть певне уявлення про те, як культурна зрілість організації безпосередньо впливає на загальну ефективність. У 1990-х роках хімічний гігант *DuPont* поставив за мету визначити, чому деякі локації виявлялись ефективнішими за інші з точки зору безпечного функціонування. Його команда опитала від 500 до 1000 працівників на кожному зі своїх виробничих об'єктів у всьому світі. Опитування показало наявність прямої кореляції між культурою групи та тим, наскільки ця група була безпечною, продуктивною й вигідною. Іншими словами, вони з'ясували, що дозрівання культури покращувало ефективність у всіх аспектах. Натхненний книгою Стівена Кові «Сім навичок високоєфективних людей», Верлон Бредлі, менеджер заводу *DuPont* в Бомонті, встановив, що він зможе співвіднести поведінку, виявлену на кожному виробничому об'єкті, з загальними принципами залежності, незалежності та взаємозалежності Кові, й пов'язати їх із показниками безпеки. Звісно, Кові досліджував модель індивідуального розвитку, і його геніальність полягала в тому, що він знайшов їй таке чітке та практичне вираження в ефективності керівництва. Пізніше, у 2009 році компанія *DuPont* провела дослідження, в основі якого лежали дані, зібрані протягом останніх 10 років у 64 галузях промисловості в 41 країні. Це дослідження продемонструвало пряму кореляцію між силою культури безпеки в організації та стійкими показниками безпеки, як це передбачено кривою Бредлі. Дослідження з питань безпеки, проведене в 2009 році, підтверджує результати попереднього

опитування, яке показує, що культурна зрілість співвідноситься з високою ефективністю організації.

Компанія *Linde* провела в масштабах усієї компанії опитування з питань культури серед 65 000 своїх працівників, застосувавши «Криву «Дюпон» Бредлі», і виявила, що в цій моделі вони перебувають у секторі залежності. Один із членів проектно-технічної групи *Linde* Джеймс Тімі, генеральний менеджер з охорони праці, техніки безпеки й охорони довкілля (ОП, ТБ і ОД) відвідав наш відкритий семінар «Ефективний коучинг» і зрозумів, що підхід коучингового керівництва відображав режими роботи, притаманні взаємозалежній культурі. Заручившись підтримкою внутрішнього спонсора програми Кая Гренсі, голови відділу ОП, ТБ і ОД будівництва та введення в експлуатацію, який також помітив цей зв'язок, Тімі звернувся до нас, щоб налагодити партнерські відносини зі своєю командою та запровадити ці режими роботи у своїй організації. Застосувавши поєднання індивідуальних семінарів для старших керівників і дистанційного навчання за гнучким графіком для менеджерів та начальників, наша команда навчила людей *Linde*, як підходити до питань безпеки з точки зору коучингу. Дозвольте мені навести приклад того, який вигляд це має на практиці.

Перехід від ієрархії до коучингу сприяє кращому навчанню та посилює відповідальність

У залежній культурі, такій, як в *Linde*, люди дотримуються правил. Серед менеджерів там превалює думка «хоч би вони робили те, що я їм кажу», й це призводить до процвітання звинувачень і засудження. Врешті-решт, коли ми думаємо, що хтось зробив щось не так, то якою буде наша перша реакція? Природна людська схильність — критикувати чи звинувачувати. Дослідження психолога Джона Готмана засвідчує, що коли критика стає повсюдною, страждають стосунки. Фактично, критика — це настільки негативний стиль спілкування, що він уподібнюється до першого з чотирьох вершників Апокаліпсису — алегоричних біблійських фігур, прихід яких сповіщає про кінець світу. Проведене Готманом дослідження подружніх стосунків виявило причину цього: якщо провина та критика є

поширеним стилем спілкування, який залишається незмінним, ймовірність погіршення стосунків становить понад 90 відсотків.

В організаціях це проявляється в руйнуванні стосунків та блокуванні навчання. Щось подібне описує Ендрю Гопкінс у своїй книзі «Нездатність до навчання», розповідаючи про вибух на нафтоочисній споруді *BP* в місті Техас у 2005 році, в результаті якого загинули 15 працівників і було поранено понад 170. Гопкінс зауважує: «Це цікава особливість людської психології: коли ми знаходимо, кого можна звинуватити, бажання шукати пояснення зникає». Він додає, що це хибний умовивід, оскільки ніхто так і не дізнався, чому ті люди в Техасі вчинили саме так. Навчання було заблоковане. Таким чином, ми чітко бачимо, як панівний світогляд керівників створює умови для зниження ефективності.

Що можуть зробити керівники натомість, то це використати коучинговий навик цікавості — антидот звинувачення. Коли такі поведінкові прояви, як звинувачення, припиняються, зменшуються і перешкоди, якими є страх і сумніви. Під час викладання загальних коучингових принципів і практик наш тренінг в *Linde* висвітлив такі моделі поведінки, як засудження та звинувачення, що створюють перешкоди для навчання, а також навчив таких альтернатив, як взаємозалежна поведінка цікавості та партнерства, що підвищує потенціал. У цьому прикладі ми можемо побачити рівняння внутрішньої гри Голві в дії. Результатом стало вражаюче зменшення кількості інцидентів — на 74 відсотки та чіткі переваги для людей, прибутку і планети. З точки зору кривої ефективності це значне відчутне покращення ефективності. Кожна поступова зміна у ставленні до взаємозалежності приводить до підвищення ефективності.

Іншим прикладом організації, яка свідомо прагне позбутися залежної культури, є компанія з виробництва шин *Michelin*. На своїх заводах у шести країнах вона запустила успішну ініціативу, щоб замінити ієрархію на довіру. Ендрю Хілл із *The Financial Times* зазначає, що члени команди в Ле-Пюї-ан-Веле (Франція), зараз описують своїх лідерів як коучів. Керівник команди товарної лінійки Олів'є Дюплайн зізнається, що коли він не віддає накази, то відчувається так, наче втрачає владу, але в цьому є свої переваги: «Ми отримуємо в 10 разів

більше від нашої команди». Не дивно, що генеральний директор Жан-Домінік Сенар оголосив план для всієї групи — понад 105 тисяч працівників заводів у 17 країнах: стати більш гнучкими і чутливими до споживачів через розширення прав і збільшення відповідальності.

ВЗАЄМОЗАЛЕЖНИЙ СВІТОГЛЯД = ВИСОКОЕФЕКТИВНИЙ СВІТОГЛЯД

І нарешті, крива ефективності демонструє, що багато людей і так знали про розвиток людського потенціалу: коучинговий стиль керівництва є запорукою високоефективної культури, оскільки він змінює світогляд організації на взаємозалежний. Маслоу в своїй ієрархії описував умови для розкриття потенціалу, які співвідносяться із взаємозалежністю. А Стівен Кові у своїй книзі «Сім навичок високоефективних людей» писав: «Коли ми дивимося на простір, що відкривається перед нами, то бачимо, що вступаємо в абсолютно новий вимір. Незалежно від того, ким ви є — президентом компанії чи двірником, коли ви переходите від незалежності до взаємозалежності в будь-якій якості, ви займаєте провідну роль».

Лідерів заохочують розвивати себе, щоб вони могли керувати взаємозалежними організаціями, в яких люди можуть рости і реалізовувати свій потенціал. Забезпечуючи взаємозалежну культуру, організації використовують потенціал кожного працівника і змінюють самі відносини між працівниками та організаціями. Це передовий рубіж коучингу та організаційного розвитку.

Але мене все ще непокоїть одне важливе питання: чому не всі організації активно вимірюють свою культуру? Такі організації високої надійності, як *Linde*, не мають іншого вибору, окрім як зайняти активну позицію по відношенню до культури — для них це буквально справа життя та смерті. Я вірю, що в майбутньому всі компанії будуть вимірювати свою культуру та займати щодо неї активну позицію. Зрештою, якщо ви не можете виміряти культуру, то не можете нею управляти.

Тепер, коли ви розумієте, наскільки важливий коучинг для ефективності, а також що коучинг — це насправді більше, ніж коучинг, давайте розглянемо принципи коучингу — настрої та методи,

які лежать в основі високої ефективності.

Частина II

Принципи коучингу

3. Коучинг — це емоційний інтелект на практиці

«Емоційний інтелект (EQ) вдвічі важливіший за коефіцієнт розумового розвитку (IQ) при прогнозуванні високої ефективності».
Деніел Гоулман

КОУЧИНГ — ЦЕ СПОСІБ БУТТЯ

Коучинг — це не просто техніка, яку потрібно використовувати і якої слід чітко дотримуватися за певних обставин. Це спосіб керівництва та управління, спосіб поводження з людьми, спосіб мислення, спосіб буття. Швидше б настав той день, коли слово «коучинг» зовсім зникне з нашого лексикону і просто стане способом нашого ставлення один до одного на роботі чи деінде. Можливо, ви запитаете, чому я захищаю коучинг як основний спосіб роботи? Чому настільки важливо, щоб керівників хтось інструктував та щоб вони ставали носіями коучингових навичок для створення свого власного коучингового стилю управління?

Трансформаційний коучинг — це практика емоційного інтелекту. Перш ніж розглянути, що це означає, я пропоную вам швиденько виконати одну вправу. Знаючи, що емоційний інтелект буде високим у тих головних людей, які позитивно вплинули на ваше життя, ви зможете зрозуміти його силу. Наступна діяльність — це вправа, яку ми використовуємо на наших семінарах і яку ви можете виконати просто зараз, щоб відчутти вплив емоційного інтелекту на собі. Занотуйте свої відповіді, перш ніж читати далі.

ВПРАВА: Відчутти емоційний інтелект

Пригадайте, з ким вам подобалося проводити час, коли ви були молодшими, — не батьків, а, можливо, дідуся чи бабусю, вчителя або кумира. Коли ви були з цією людиною:

1. Що із того, що вона робила, вам подобалось найбільше?

2. Як ви почувались?

Подумайте про ставлення до вас і поведінку цієї людини. Занотуйте свої відповіді

Випробувавши цю вправу по всьому світу, ми виявили, що загалом люди давали одну й ту саму відповідь. Спільність характеристик і якостей, які пригадують люди, простежується незалежно від країни чи культури. Ви бачите свої відповіді або подібні до них у цьому списку?

Ця людина...

- слухала мене
- вірила в мене
- кидала мені виклик
- довіряла мені та поважала мене
- приділяла мені час і всю свою увагу
- ставилась до мене як до рівні

Я відчував...

- свою особливість
- свою цінність
- впевненість
- безпеку, турботу
- підтримку
- захоплення, ентузіазм
- впевненість у собі

Звичайно, траплялися й інші відповіді, але наведені є найбільш передбачуваними. Ви не станете більш емоційно розвиненими й не виберете правильну поведінку, звіривши список ваших компетенцій і поведінки з академічним ідеалом. Набагато простіше пригадати дорогу серцю літню людину та порівняти себе з нею: що вона подумає або робитиме за тих чи інших обставин. Люди похилого віку демонстрували великий емоційний інтелект, тому використовуйте їх як модель для наслідування. І подумайте над цими питаннями: що б люди говорили про вас? Як почувуються люди у вашій присутності?

Емоційний інтелект — це здатність взаємодіяти з іншими за парадигмою довіри, а не страху, і тому він міцно вкоренився у секторі взаємозалежності кривої ефективності, який генерує високу продуктивність. Але тільки у 1995 році з появою книги Деніела Гоулмана емоційний інтелект став не лише прийнятним, а й бажаним і навіть необхідним у бізнесі. Дослідження Гоулмана показали, що високий емоційний інтелект (який він називає EQ або EI) дає керівникам значну перевагу в ефективності. Було встановлено, що емоційний інтелект удвічі важливіший для успіху на роботі — від 66 до 34 відсотків, — ніж академічні або технічні знання. І це стосується кожного, а не тільки лідерів, і стосується як відносин, так і продуктивності. Для керівних ролей це співвідношення ще більше — воно становить понад 85 відсотків «зіркової ефективності» у топ-лідерів. Сучасною тенденцією є прагнення до емоційного інтелекту. Він є обов'язковою умовою для професійного коуча і ключем до того, щоб стати видатним керівником.

Емоційний інтелект можна ще назвати міжособистісним інтелектом або, простіше кажучи, особистими та соціальними навичками. Гоулман та інші науковці визначили багато компетенцій, серед яких впевненість у собі, емпатія, адаптивність і здатність виступати каталізатором змін, які можна чітко поділити на чотири сфери: самосвідомість, самоконтроль, соціальна свідомість та управління відносинами. Це здається досить простим, і всі ми певною мірою володіємо цими навичками. Емоційно розвинені люди просто наділені ними більше за інших.

Емоційний інтелект як життєва навичка

Беручи до уваги, що емоційний інтелект є дуже важливою життєвою навичкою, а школа покликана підготувати дітей до життя, те, що в усіх школах досі не проводять уроки з емоційного інтелекту, є просто неприпустимою ситуацією. Звісно, це можна пояснити переконанням, що такі соціальні навички засвоюються шляхом соціальної взаємодії з однолітками та дорослими і що їх неможливо сформувати, або й не потрібно. Це помилково в обох випадках. Насправді школа забезпечує ідеальне середовище для розвитку емоційного інтелекту молоді через

гру, структуровані інтерактивні вправи та коучинг.

УСВІДОМЛЕННЯ

Індивідуальний коучинг, або навчання групи керівників застосовувати трансформаційний стиль коучингу, — це найпотужніший спосіб розвинути компетенції емоційного інтелекту, які, як було доведено, створюють високу ефективність. Усе починається із одного з основних стовпів коучингу: усвідомлення (рис. 3). Справа в тому, що усвідомлення є цілющим, адже люди — це природні навчальні системи. Коли ми усвідомлюємо щось, ми можемо змінити це «щось» на власний розсуд. Усвідомлення має різні аспекти:

- **САМОУСВІДОМЛЕННЯ — розуміти, чому ти робиш те, що ти робиш.** Вчіться розпізнавати свої людські схильності, внутрішні перешкоди та упередження, щоб не просто реагувати, а свідомо вибрати реакції. Це приведе до підвищення ефективності завдяки саморегулюванню та подоланню ваших внутрішніх перешкод, які заважають вам розкрити свій потенціал.
- **УСВІДОМЛЕННЯ ІНШИХ — бачити за ефективністю людину.** Навчіться визначити сильні сторони, перешкоди та мотиви людей, щоб управляти відносинами, надихати й успішно співпрацювати з окремими особами та командами. Покращуйте соціальні навички, цікавлячись тими, з ким ви працюєте, прислухаючись до них і співпрацюючи з ними.
- **УСВІДОМЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ — створювати позитивний вплив на культуру.** Навчіться суміщати індивідуальні, командні та організаційні цілі й розвивати стиль коучингу, який веде до високої ефективності, навчання та задоволення.

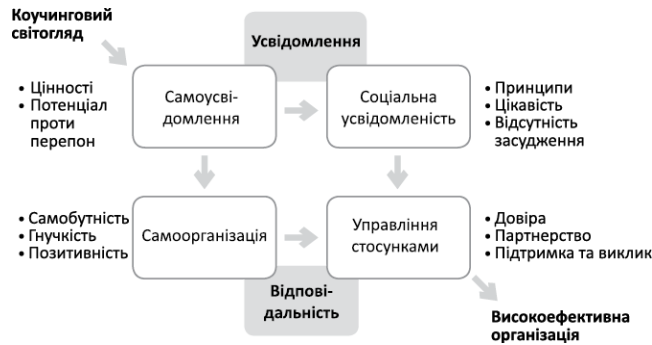


Рисунок 3. Трансформаційний коучинг — це практика емоційного інтелекту

ДУХОВНИЙ ІНТЕЛЕКТ

Щойно ми встигли перетравити поняття емоційного інтелекту, як з'явилося кілька нових книг, де розписано переваги інтелекту духовного (або SQ, як його називають). Духовність у цьому випадку — це не релігійне поняття, а, за визначенням авторів Яна Мітрофа та Елізабет Дентон, «основне бажання знайти кінцевий сенс і мету в своєму існуванні й жити повним життям». Сенс та мета і є рушійними силами рівня самовираження за Маслоу та світогляду взаємозалежності. У своїй книзі про духовний інтелект Дана Зохар та Ян Маршалл цитують 36-річного бізнесмена, який описує кризу сенсу в своєму корпоративному житті:

«Я керую великою й успішною компанією тут, у Швеції. Я маю гарне здоров'я; у мене чудова сім'я, вагоме місце в суспільстві. Думаю, що у мене є «влада». Але, попри все це, я не впевнений у правильності того, що роблю зі своїм життям. Я не впевнений, що йду правильним шляхом, виконуючи свою роботу».

Він пояснив, що дуже занепокоєний тим, що відбувається у світі, особливо станом доквілля та розшаруванням суспільства. Цей бізнесмен відчував, що люди не усвідомлюють справжніх масштабів проблем, які постають перед ними. Такі великі підприємства, як його, значною мірою зумовили байдужість до таких проблем. «Я хочу щось із цим зробити, — продовжував він. — Я хочу, якщо вже на те пішло, присвятити своє життя служінню, але не знаю, як це зробити. Просто знаю, що не хочу бути проблемою. Я хочу бути частиною її

вирішення».

У передмові до цієї книги Джон Макфарлейн констатує: «Наша відповідальність як керівників полягає в тому, щоб створити захоплюючу, але безпечну пригоду для наших людей, гідну того, щоб вони присвятили їй своє життя». Люди хочуть стати частиною вирішення проблеми та зробити щось значуще у своєму житті. Організації можуть скористатися цим, допомагаючи своїм керівникам розвинути коучинговий стиль. А зовнішні коучі можуть допомогти розвинути більш емоційно інтелектуального керівника через коучинг 1:1.

Тож які навички потрібні керівнику чи коучу? Певна річ, їм необхідно розвинути фундаментальні навички ставити ефективні запитання для підвищення рівня поінформованості та відповідальності, навички уважного слухання та моделі GROW, які описані у частині III. Щоб бути якомога ефективнішими, вони мають перейти до більш просунутого рівня коучингу. В коучингу є багато такого, що може вивести керівника та коуча на наступний рівень власної еволюції, а відтак на наступний рівень еволюції організації, для якої вони працюють. Для поглибленого опису просунутого коучингу в цій книзі не вистачило б місця, але деякі загальні положення та концепції, які лежать в основі наших просунутих коучингових семінарів, представлені в частині V.

Ми виявили, що такі вправи, як візуалізація майбутнього, допомагають людям увійти в контакт із тим типом керівника, яким вони хочуть стати. Керівник, у якому вони бачать майбутніх себе, як правило, втілює в собі емоційний інтелект. Які атрибути емоційного інтелекту, описані раніше, найбільше уособлює майбутній ви? Говорячи про теперішній час, якою мірою ви втілюєте ці атрибути зараз? Виберіть один, щоб зосередитись на ньому і повніше застосувати його у своїй роботі. Якщо ви хочете потренуватися в тому, щоб розвинути майбутнього себе, виконайте вправу з самокоучингу з арсеналу коучингових запитань (пакет запитань № 1).

ВПРАВА: Візуалізація

Займіть зручне положення сидячи, обидві ноги стоять на підлозі. Зверніть увагу на відчуття землі під своїми ногами. Округліть спину,

щоб розслабити плечі. Зосередьтесь на диханні, вдиханні та видиханні. Коли ви вдихаєте, уявляйте, що легені заповнює прозоре, свіже повітря. Коли видихаєте, уявіть, що звільняєтесь від усіх своїх турбот і переживань. Таким чином глибоко вдихніть і видихніть тричі.

Тепер уявіть, що ви йдете вулицею в сонячний день. Роззирніться навколо і зверніть увагу на те, який вигляд має вулиця, що ви відчуваєте, йдучи нею. За мить ви зустрінете когось, хто прямує у ваш бік. Цією людиною будете ви у майбутньому — майбутній ви. Майбутній ви здійснили свою мрію стати керівником. Коли ви йдете, то бачите цю людину, майбутнього себе, на відстані. Ця людина наближається до вас. Коли ви зустрінетесь, привітайтеся із нею. Зверніть увагу, як вона вітає вас. Добре роздивіться цю людину. Що ви помітили? Як вона поводиться? Які відчуття вона у вас викликає? Чи є запитання, яке ви хочете їй поставити? Якщо так, поставте його просто зараз і послухайте, що вона відповість.

Тепер попрощайтесь з цією людиною і подякуйте їй за те, що вона сьогодні тут з вами зустрілась. За кілька хвилин поверніться у теперішній час, починаючи з усвідомлення того, як ви сидите. Далі поворухіть пальцями на руках і ногах. Тепер ви відчуваєте себе дивовижно оновленим, відродженим і реальним. По завершенні цієї візуалізації запишіть, що ви хочете про неї запам'ятати.

Основоположні принципи

Які основні принципи допоможуть емоційно розвиненим керівникам створити цілеспрямовану та значущу подорож для своїх людей?

Успішні керівники майбутнього будуть керувати в коучинговому стилі, а не в адміністративно-командному. Утримання талантів є життєво важливим питанням, і очікування щодо ставлення до людей швидко зростають. Приписи, інструкції, єдиновладдя та ієрархія втрачають популярність і прийнятність. Хороші люди прагнуть мати більше вибору, більше відповідальності, отримувати більше задоволення у своєму житті, зокрема й на робочому місці.

Лідерський стиль визначає ефективність, а коучинговий — забезпечує якнайвищу ефективність. Зв'язок між ефективністю та стилем керівництва підтверджений документально — більш детально

про це йшлося в попередньому розділі. Який бізнес не хотів би підвищити ефективність? Цей принцип широко визнається в організаціях як державного, так і приватного сектора, але вони все ще борються за впровадження та втілення тих методів, які вони захищають. У багатьох випадках як керівники, так і їхні послідовники вступають у змову, щоб протистояти змінам, хоча від цього ніхто з них не виграє.

Допомога іншим для підвищення їхньої обізнаності, відповідальності, а отже, і впевненості в собі, закладає підґрунтя для власних майбутніх лідерських здібностей. Керівники за визначенням змушені щодня робити вибір і приймати рішення. Щоб робити це ефективно, їм потрібні ці фундаментальні особисті якості. Коучинг формує керівників, а в наш час спостерігається брак керівництва в кожному секторі, кожному закладі та в кожній країні.

Зовнішній контекст, у якому функціонують організації, швидко змінюється, що значною мірою пояснюється обставинами поза контролем компанії чи навіть країни. Як кілька очевидних прикладів можна навести глобалізацію, миттєве спілкування, економічні кризи, корпоративну соціальну відповідальність і величезні екологічні проблеми, й таких прикладів ще багато. Здатність впоратися з усім цим, а також швидкість змін сама по собі потребує нових лідерських якостей.

В наступному розділі розповідається, як роль керівника як коуча може допомогти досягти такої високоефективної культури.

4. Керівник як коуч

Керівники мають сприйматися командою як підтримка, а не як загроза.

У коучинговому керівництві є парадокс, адже керівник традиційно тримає в руках ваш зарплатний чек, ключ до вашого підвищення, а також катову сокиру вашого звільнення. Це нормально до того часу, доки ви вірите в те, що єдиним способом мотивації є розумне застосування батоба і пряника. Проте для того, щоб коучинг діяв якомога ефективніше, відносини між коучем і його підшефним мають бути партнерськими і скерованими на забезпечення довіри, безпеки та мінімального тиску. Для чека, ключа та сокири тут немає місця, оскільки вони можуть служити лише для пригнічення таких відносин.

ЧИ МОЖЕ КЕРІВНИК БУТИ КОУЧЕМ?

Чи може взагалі керівник бути коучем? Так, але, як було сказано в попередньому розділі, коучинг — це емоційний інтелект на практиці, й він потребує безсумнівних лідерських якостей: емпатії, благонадійності та врівноваженості, а також, у більшості випадків, готовності повністю змінити підхід до своїх співробітників. Керівники-коучі також повинні знайти свій власний шлях, адже в них мало рольових моделей, які можна наслідувати, до того ж на початку ймовірний опір з боку деяких підлеглих, які можуть з підозрою поставитися до відмови від традиційних методів управління. Вони можуть злякатися додаткової особистої відповідальності, яку передбачає стиль керівництва, що базується на коучингу. Ці проблеми можна передбачити і, як правило, легко подолати, але для цього буде потрібен інший набір дій.

ТРАДИЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Полярності управління, або комунікативний стиль, з яким ми вже

знайомі, поміщають автократичний підхід на один кінець спектра, а політику невтручання та надію на краще — на інший. На кривій ефективності традиційне управління розташоване на етапах залежності та незалежності; його можна проілюструвати, як на рис. 4.



Рисунок 4. Традиційний менеджмент

Диктат

Коли я був маленьким хлопчиком, мої батьки говорили мені, що я маю робити, та сварили, якщо я цього не робив. Коли я пішов у школу, мої вчителі говорили мені, що робити, й карали, якщо я цього не робив. Коли я служив у армії, сержант наказував мені, що робити, і Боже збав, щоб я цього не зробив, тому я робив! Коли я влаштувався на свою першу роботу, мій начальник також говорив мені, що робити. Тож що почав робити я, зайнявши керівну посаду? Я говорив людям, що їм робити, адже не мав перед очима іншого прикладу. Така поведінка притаманна більшості з нас: ми виховувалися на вказівках і самі в цьому набили руку.

Давати вказівки чи накази швидко та просто, а крім того, це наділяє диктатора відчуттям контролю, яке, втім, є оманливим. Диктатор засмучує й демотивує своїх співробітників, але вони не наважуються це показувати або заперечувати, оскільки їх однаково не почують. В результаті вони прислужуються диктатору в його присутності, але варто йому повернутись спиною, як їхнє ставлення різко змінюється невдоволенням, що, в кращому випадку, призводить до зниження ефективності роботи, її припинення або навіть саботажу. Ні про який контроль не може бути й мови. Диктатори самі себе обманюють.

З диктаторськими крайнощами традиційного менеджменту пов'язана ще одна проблема — проблема запам'ятовування. Все просто: ми не дуже добре пам'ятаємо те, про що нам сказали. Ми вже, мабуть,

набридли вам із матрицею, зображеною на рис. 5, на наших семінарах, але вона така актуальна, що її не можна було не включити до цієї книги. Це дослідження вперше здійснила свого часу компанія *IBM*, і відтоді воно було неодноразово повторене, а його результати — підтвержені. Групу людей довільно розділили на три підгрупи, кожен з яких навчали чогось досить простого, одного й того самого, використовуючи три різних підходи. Результати говорять самі за себе і знову відображають теорію навчання дорослих, яка полягає в тому, що люди найкраще навчаються через власний досвід. Одна із проблем, яку вони демонструють і яка особливо нас зараз цікавить, полягає в тому, наскільки різко знижується рівень запам'ятовування, коли людям просто щось говорять.

	Просто почули	Почули й побачили	Почули, побачили і пережили на власному досвіді
Пригадування через 3 тижні	70 %	72 %	85 %
Пригадування через 3 місяці	10 %	32 %	65 %

Рисунок 5. Показники запам'ятовування після тренінгу

Я добре пам'ятаю, як показав це парі інструкторів із парашутних стрибків: їх дуже схвилювало, що вони розповідали про поведінку в надзвичайних ситуаціях, лише розповідаючи про неї. Інструктори поквапилися змінити свою систему, доки справа не дійшла до смертельного вільного падіння!

Переконання

Просуваючись по спектру традиційного управління вправо, ми приходимо до популяризації або переконання. У цьому разі бос розповідає про свою гарну ідею і намагається переконати нас, яка вона чудова. Ми знаємо, що краще не сперечатись, тому напружено усміхаємось і виконуємо його інструкції. Така поведінка, мабуть,

досить приємна, нехай і дещо фальшива, і створює видимість демократичності. Але чи дійсно це так? В кінцевому підсумку ми однаково робимо все те, що хоче бос, і наш внесок залишається мінімальним. Нічого особливо не змінилося.

Дискусія

Коли ми переміщаємось вздовж лінії до дискусії, відбувається об'єднання ресурсів, і хороший лідер, можливо, буде готовий піти іншим шляхом, ніж свій власний, за умови, що це шлях у правильному напрямку. Покійний британський промисловець сер Джон Харві-Джонс в інтерв'ю для книги Дейва Гемері «Перемоги в спорті» сказав так про командне лідерство:

«Якщо напрямок, у якому хочуть рухатися всі інші, не збігається з моїм, я піду... зрештою, коли все вже закрутилось, напрямок завжди можна змінити. Можливо, я побачу, що вони мали рацію, або вони зрозуміють, що ми йдемо не туди, і приймуть мій курс, або ми всі можемо вирішити, що краще обрати третю альтернативу. В бізнесі можна рухатися туди, куди ведуть серце і розум».

Яким би привабливим не видавалось таке демократичне обговорення, воно може зайняти багато часу і стати причиною нерішучості.

Самоусунення

Друга крайність — просто скинути все на своїх безпосередніх підлеглих — звільняє керівника від інших обов'язків і дає людям свободу вибору. Однак такий підхід ризикований для обох сторін. Керівник знімає з себе всю відповідальність, хоча гроші йому й далі капають, а люди можуть погано впоратися з завданням через брак обізнаності у багатьох його аспектах. Іноді керівник може самоусунутися із добрих намірів, бажаючи змусити своїх співробітників навчитися брати на себе більшу відповідальність. Ця стратегія рідко буває успішною, бо коли безпосередній підлеглий відчуває себе зобов'язаним брати на себе відповідальність, а не робить це із власного бажання, його особиста відповідальність залишається

низькою, а результати самомотивації, на які сподівається керівник, не знайдуть свого відображення в підвищенні ефективності.

Коучинг

Більшість керівників позиціонують себе десь між двома крайніми точками цієї кривої, але коучинг взагалі лежить у іншій площині. Він поєднує в собі переваги обох кінців шкали, але не містить ризиків жодного з них (рис. 6).



Рисунок 6. Керівництво у стилі коучингу

Відповідаючи у процесі коучинга на запитання свого керівника, людина дізнається про кожен аспект свого завдання та про дії, які їй необхідно зробити. Така чіткість дає їй змогу майже повністю упевнитися в майбутньому успіху, і тому вона вирішує взяти на себе відповідальність. Вислухавши відповіді на свої коучингові запитання, керівник дізнається не лише про план дій, але й про думки, що за ним стоять. Тепер він набагато краще інформований, ніж тоді, коли він говорив своєму підшефному, що йому робити, і тому між цими двома людьми виникає краща узгодженість. Оскільки в коучингу діалог і відносини базуються на підтримці та відсутності загрози, за відсутності керівника поведінка підлеглого не змінюється. Коучинг забезпечує керівника реальним, а не ілюзорним контролем, створюючи загальне розуміння, а підлеглого наділяє справжньою, а не ілюзорною відповідальністю.

РОЛЬ КЕРІВНИКА

Ця дискусія породжує запитання: у чому ж полягає роль керівника? Багато керівників надто часто стикаються з авралами та борються за

вчасне виконання роботи. За їх власним визнанням, вони не здатні присвятити належний час довгостроковому плануванню, створенню бачення, складенню загальної картини, аналізу альтернатив, конкуренції, новим продуктам тощо. Але найважливіше те, що вони не можуть присвятити час розвитку своїх людей, працівників підприємства. Вони відправляють людей на один-два навчальних курси і обманюють самі себе, що цього достатньо. А співробітники рідко відпрацьовують вкладені в них гроші.

Завдання керівника просте: виконувати роботу й розвивати працівників. Для останнього часто бракує як часу, так і коштів. Коучинг — це один процес, що вбиває двох зайців.

Тож яким чином керівники можуть знайти час на проведення коучингу для своїх співробітників? Адже просто віддавати розпорядження — це набагато швидше. Парадоксальна відповідь на це запитання полягає в тому, що коли керівники виступають у ролі коучів для своїх співробітників, то ті розвиваються, беручи на себе набагато більшу відповідальність і звільняючи керівників від авралів. Таким чином, у керівників з'являється більше часу не тільки на коучинг, але й на те, щоб приділяти увагу нагальним питанням, які можуть вирішувати тільки вони. Отже, розвиток людей — це завбачлива турбота про особисту вигоду, а не ідеалізм, який не дає жодних додаткових переваг. Звісно, час від часу всім доведеться засукувати рукави і обходитися без люб'язностей, але це є цілком прийнятним в культурі, в якій люди відчують увагу до себе.

Керівники часто запитують мене, коли їм слід використовувати коучинг, або принаймні як їм зрозуміти, коли слід вдаватися до коучингу, а коли — до вказівок. Відповідь досить проста:

- Якщо у ситуації домінуючим критерієм є **час** (наприклад, в умовах неминучої кризи), найшвидше буде виконати роботу самостійно або дати чіткі вказівки тим, хто може її виконати. Але зауважте, що це економить час лише в короткостроковій перспективі; в довгостроковій перспективі така поведінка створює залежність;
- Якщо найбільше значення має **якість** результату (наприклад, потрібно створити повний і детальний звіт),

коучинг для підвищення поінформованості та відповідальності, ймовірно, забезпечить найкращий результат;

- Якщо головною метою є забезпечення високого рівня **навчання** (наприклад, людина робить щось вперше), чіткий коучинг допоможе оптимізувати процес навчання та запам'ятовування;

- Якщо необхідні реальні залученість та **відданість** (наприклад, при покращенні обслуговування), то коучинг дає можливість не обмежуватися одними лише розпорядженнями, які, швидше за все, потягнуть за собою податливість, опір і відсутність зацікавленості працівників;

- Якщо важливі **залучення** та утримання (наприклад, людей з високим потенціалом, представників покоління двохтисячних), то коучинг є найефективнішим способом узгодження бажань, потреб і очікувань людей з місією організації, що визначає сенс і цілі для людей на роботі.

Здебільшого на робочому місці час, якість і навчання постійно зберігають актуальність. Сумно, що на більшості підприємств час має перевагу над якістю, а навчанню відводиться скромне третє місце. Тож не дивно, що керівникам так важко відмовитися від розпоряджень, а продуктивність бізнесу далека від тієї, якою вона може і повинна бути. Якщо керівники використовують в управлінні принципи коучингу, вони домагаються виконання роботи на вищому рівні, водночас розвиваючи своїх людей. 250 днів за рік виконання роботи та 250 днів за рік особистого розвитку працівників на одну людину — звучить занадто добре, щоб бути правдою, але це саме те, чого досягає керівник-коуч.

РОЗВИТОК БЕЗ ВІДРИВУ ВІД РОБОТИ

Кожного дня у нас виникають можливості для розвитку без відриву від роботи. Давайте розглянемо приклад співробітниці Сью, що працює над завданням, яке було обговорено та узгоджено з керівником минулого тижня. У неї виникла проблема, і вона йде до свого керівника Мо:

Сью: Я зробила те, про що ми домовлялись, але нічого не виходить.

Мо: Спробуйте зробити це не так, а ось так.

Ніякого коучингу тут немає. Сью залежить від відповіді Мо, а Мо створює залежну культуру. Але є одна альтернатива, заснована на коучинговому принципі взаємозалежності:

Сью: Я зробила те, про що ми домовлялись, але нічого не виходить.

Мо: Я знаю, що ви багато думали над тим, як змусити це працювати. Яким, на вашу думку, має бути наступний крок?

Сью: Ну, я могла би повернутись і подивитися, на якому саме етапі виникає збій у випадку появи чогось нового.

Мо: Добре, це має сенс. Ще щось?

Сью: На цьому етапі ні, але якщо це не спрацює, то, я думаю, нам потрібно буде поглянути на оригінальні розрахунки.

Мо: Гарний план. Ви рухаєтеся у вірному напрямку, Сью, хоча вам і здається, що це не так. Я знаю, що ви з цим впораєтесь. Тримайте мене в курсі справ.

Наступного ранку Мо перевіряє, як ідуть справи у Сью:

Мо: Як все пройшло?

Сью: Насправді дуже добре. Я виявила, що проблема була зі строками, і тепер я знаю, що саме потрібно змінити, щоб все запрацювало.

Мо: Чудово! Ваша рішучість і неймовірна увага до деталей принесли свої плоди. Що тепер?

Сью: Мені просто потрібно переконати Санджива якомога швидше змінити код, але я знаю, що в нього зараз багато роботи.

Мо: Що, на вашу думку, переконає Санджива зробити це завдання своїм пріоритетом?

Сью: Якщо ви попросите його це зробити.

Мо: А чому б вам самій спершу не поговорити із Сандживом? Я відчуваю, що у вас більше впливу, ніж ви думаєте. Давайте повернемося до цього ще раз перед обідом.

Сью: Гарзд, я спробую.

Перед самим обідом Сью розповідає Мо, як пройшла розмова:

Сью: Мені вдалося переконати Санджива негайно змінити код, і зараз все добре працює.

Мо: Це гарна новина, Сью. Хороша робота. Що ви зробили, щоб вплинути на Санджива?

Сью: Я попросила його про допомогу і пояснила, наскільки важливо залагодити це сьогодні.

Мо: Чим цей раз відрізнявся від попередніх разів, коли ви намагалися змусити Санджива зробити щось у короткий строк?

Сью: Я попросила його, а не сказала, що він повинен це зробити. Це було так просто.

Мо: Те, що ви робили, було простим, але дуже ефективним. Чому ви навчились під час усього цього процесу?

Сью: Нічого не ускладнювати і не робити швидких висновків про людей.

У цьому альтернативному прикладі Мо використовує два основних принципи коучингу: обізнаність і відповідальність, які ми розглянемо у розділі 6. Під час цієї короткої взаємодії Мо нікого не звинувачував і не виявляв роздратованість, а допоміг Сью вирішити проблему самостійно, повірити в себе і навчитися на власному досвіді. Крім того, Мо посприяв створенню високопродуктивної культури взаємозалежності, заохотивши Сью будувати міцніші відносини зі співробітниками.

ЗАСТОСУВАННЯ КОУЧИНГУ

Коли і де ми використовуємо коучинг і для чого? Як ми вже говорили, коучинг — це розвиток без відриву від роботи; світогляд коучингу є способом буття, і він продовжує працювати, що б ви не робили. Як ми розглянемо в наступному розділі, коучинговий світогляд — це світогляд, при якому ви вважаєте своїх підшефних рівними собі та здатними подолати перешкоди і бар'єри й реалізувати себе. Ви можете чесно спілкуватися з людиною, що має такий світогляд, на будь-яку тему.

Ось кілька очевидних ситуацій на робочому місці, в яких коучинговий підхід зробить вашу розмову більш продуктивною:

- Визначення цілей
- Стратегічне планування
- Створення залучення
- Мотивація персоналу
- Делегування повноважень
- Командна робота
- Вирішення проблем
- Планування та контроль
- Розвиток команди та людей
- Розвиток кар'єри
- Управління ефективністю
- Оцінка ефективності
- Зворотний зв'язок та атестація
- Злагожденість відносин

Цей список нескінченний, і ці можливості можна забезпечити як за допомогою високоструктурованого підходу, так і прийнявши коучинговий підхід до керівництва. У останньому випадку слід пам'ятати, що, на перший погляд, дискусія може звучати як звичайна розмова, і тоді термін «коучинг» може не використовуватися. Мабуть, найважливіше — це постійне усвідомлення та використання основних принципів коучингу протягом багатьох коротких щоденних взаємодій, що відбуваються між керівниками та їхніми підлеглими на роботі, що приводить до розвитку без відриву від трудової діяльності. Саме цей коучинговий стиль ми розглянемо в наступному розділі.

5. Коучинговий стиль керівництва: партнерство та співпраця

Партнерство та співпраця створюють впевнені у своїх силах і самостійні команди.

Давайте розглянемо основний набір інструментів, який вам буде потрібен для коучингу. Основними характеристиками коучингового стилю керівництва є партнерство та співпраця, а не командування й управління. Коучинг — це розмова між рівними. МКФ визначає його як «партнерство в творчому, багатому на ідеї процесі для максимізації особистого та професійного потенціалу». Таким чином, коучинговий світогляд відразу ж створює культуру взаємозалежності, на відміну від культури залежності, яку формує традиційне керівництво. У контексті «досягти більшого з меншими зусиллями», який, здається, вже став всесвітнім, коучинг приносить величезне полегшення керівникам, допомагаючи їм навчитися використовувати повний потенціал та мудрість своїх співробітників через партнерство та співпрацю, не відчуваючи на собі тиск необхідності управляти кораблем і забезпечувати всі відповіді на запитання. Керівники, які відвідали наші коучингові семінари, говорять нам, що вони відчувають, як із їхніх плечей спадає тягар і як слабшає пережитий ними стрес.

ДУХ КОУЧИНГУ

Коучинг — це спосіб буття, який впливає з духу коучингу — віри в здатність, винахідливість і потенціал себе та інших, що дає вам змогу зосередити увагу на сильних сторонах, рішеннях та майбутньому успіху, а не слабких сторонах, проблемах чи колишніх результатах. Коучинговий стиль лідерства вимагає від вас підключитися на людському рівні, за рамками завдання — бути, перш ніж робити, — і припинити вважати керівника експертом, який мусить розповідати кожному про найкращий спосіб щось виконати. Коучинг ґрунтується

на довірі, вірі та відсутності засудження; це культура, де «передова практика» не є такою, до якої ви звикли, де насолода неодмінно супроводжує навчання, а розчарування розглядається як нові можливості. Це місце, де можливо все, а співпраця — це найголовніший чинник сприяння.

Один із генеральних директорів, який брав участь у семінарі «Ефективний коучинг», Люк Дефлем із *Securex*, сказав: «Це змінило наш спосіб роботи — наш спосіб взаємодії з людьми. Ви стаєте дуже сильним на рівні особистих стосунків і трансформуете взаємодію на рівні виконавчої влади».

Існує кілька основних принципів, які дають змогу створити та підтримувати коучинговий погляд на партнерство і співпрацю. Ці принципи розкриваються в цьому розділі.

САМОМОТИВАЦІЯ

Секрет мотивації — це той священний Грааль, який дуже хотілося б знайти будь-якому бізнес-лідеру. Символічні зовнішні мотиватори пряник і батіг стають усе менш ефективними. Мало хто з керівників ставить під сумнів переваги самомотивації, але змусити когось мотивувати себе неможливо. Самомотивація живе у надрах свідомості кожної людини, недоступних навіть найвищим керівникам.

З часу появи роботи люди вдавалися до поєднання погрози та винагороди, щоб змусити інших робити те, що вони хочуть. Страх є сильним мотиватором, але також і потужним інгібітором творчості та відповідальності. Рабство — це один лише батіг, без пряника. Пряник на певний час допомагає людям працювати краще, але якщо ми ставимось до них, як до віслуків, вони й поводитимуться як віслюки. Ми намагалися робити пряники більш солодкими, гарними чи великими, ми пробували зробити батіг м'якеньким або навіть сховати його, вдаючи, що у нас його немає, доки він нам не знадобиться. Знову ж таки, це все трохи покращує ефективність, але саме трохи.

Після нещодавньої світової фінансової кризи працівники стикаються з обмеженнями в підвищенні заробітної платні та зменшенням можливостей для підвищення. Зберегти роботу під час світової економічної кризи — це найкраще, на що багато хто може

сподіватися. Ми відчайдушно прагнемо підвищити ефективність, і нам вже не вистачає пряників. Отже, якщо система мотивації нас підводить, ми мусимо кардинально змінити наші уявлення про мотивацію. Якщо люди дійсно збираються діяти ефективно, вони мають бути самомотивованими. Керівники, які переймають коучинговий світогляд, зроблять це можливим.

Для того щоб в організації сформувалася справжня культура співпраці, коли люди мотивуються самостійно, в ній має панувати переконання, що кожна людина є цілком дієздатною і винахідливою. Тут немає місця для ментальності «я тут бос» або традиційного поняття передової практики, коли керівник знає, що мають робити його підлеглі, орієнтуючись на свій власний успіх або успіх інших людей. Співпраця несумісна з ментальністю «я тут експерт» або «ось так ми тут працюємо». Американський стрибун у висоту Дік Фосбері досягнув свого потенціалу саме тому, що його тренер не наполягав на тому, щоб він дотримувався найкращої практики. Ще в школі Фосбері усвідомив, що коли він пролітає над перекладиною головою вперед і спиною донизу, йому вдається стрибати вище, ніж при традиційній техніці «ножиці». Не пройшло і десяти років після того, як він виграв олімпійську золоту медаль 1968 року, як техніку «ножиці» визнали старомодною, а більшість видатних олімпійських стрибунів у висоту почали використовувати «фосбері-флоп».

ВІРА В ПОТЕНЦІАЛ

Ефективність того, що ви робите як коуч чи керівник, багато в чому залежить від ваших уявлень про людський потенціал. Вирази «витиснути з когось максимум» і «прихований потенціал» означають, що в людині криється щось більше, і його розкриття — лише справа часу. Якщо ви не вірите, що люди здатні на більше, ніж вони наразі демонструють, ви не зможете допомогти їх розкрити. Керівники повинні думати про своїх співробітників з точки зору їхнього потенціалу, а не колишніх результатів. З цієї причини більшість систем оцінювання мають серйозні недоліки. Людей поміщають у рамки ефективності, з яких їм важко вирватись як у власних очах, так і в очах їхнього керівника.

Те, що наша віра в здібності інших безпосередньо впливає на їхню ефективність, було досить добре продемонстровано в низці експериментів у галузі освіти. При проведенні тестування викладачам зумисне говорили неправду, мовляв, звичайні учні у групі є або кандидатами на стипендії, або мають труднощі з навчанням. Впродовж обумовленого періоду часу вчителі викладали для цієї групи певну навчальну програму. Проведені потім академічні тести показали, що результати учнів неодмінно відображали помилкові уявлення їхніх учителів про здібності підопічних. Відповідно не викликає сумнівів, що ефективність працівників відобразатиме переконання їхніх керівників. Щоб налагодити повноцінне партнерство та співробітництво, потрібно бачити потенціал людей, а не орієнтуватися на їхні колишні показники.

СТВОРЕННЯ КУЛЬТУРИ ДОВІРИ

Я вже говорив про те, наскільки важливо для керівників визнавати прихований потенціал кожного зі своїх людей і ставитись до них відповідним чином. Важливо також, щоб працівники визнавали свій потенціал і вірили в себе. Всі ми розуміємо, що деякі речі могли б зробити дещо краще, але чи дійсно усвідомлюємо, на що здатні? Як часто ми чуємо або робимо коментарі на кшталт: «Вона набагато більше здібна, ніж про себе думає»?

Наприклад, Фред вважає, що в нього обмежений потенціал. Він почувається в безпеці тільки тоді, коли працює чітко в межах встановлених ним рамок. Він наче сидить у мушлі. Його керівник Рут довірятиме йому лише ті завдання, які не виходять за межі цієї мушлі. Вона дасть йому завдання А, оскільки вона впевнена, що Фред може його виконати, і він його виконає. Вона не довірить своєму підлеглому виконання завдання В, бо вважає, що це виходить за межі його можливостей. Якщо ж натомість Рут довіряє це завдання більш досвідченій працівниці Джейн, що більш доцільно та закономірно, вона тим самим посилює захисну оболонку Фреда та збільшує її міцність і товщину. Щоб допомогти Фреду наважитися вийти зі своєї мушлі, Рут має поставити його перед необхідністю виконання завдання В, підтримати його і сприяти успішному виконанню. Вона

мусить відмовитися від будь-яких своїх обмежувальних переконань щодо Фреда і повірити, що він здатен на більше, ніж показав попередній досвід.

Розвиток свого емоційного інтелекту та здатності довіряти — це те, якими ви бачите себе й інших з точки зору потенціалу і як вам вдається впоратись із внутрішніми та зовнішніми перепонами, що перешкоджають повному вираженню цього потенціалу.

В наступній вправі я пропоную вам поміркувати над трьома відкритими питаннями. Занотуйте свої відповіді, перш ніж читати далі.

ВПРАВА: Що блокує ваш потенціал?

1. Наскільки повно ви використовуєте свій потенціал на роботі? Інтерпретуйте це запитання так, як вам подобається, а потім запишіть відповідь у відсотках.

2. Що заважає вам реалізувати свій потенціал повною мірою?

3. Яка головна внутрішня перепона перешкоджає вам проявити свій потенціал?

Який відсоток людського потенціалу в середньому проявляється на робочому місці?

Індивідуальні відповіді від учасників семінару «Ефективний коучинг» варіюються від однозначних чисел до більше ніж 80 відсотків, але найпоширеніша відповідь на перше запитання становить 40 відсотків.

Ми також запитуємо людей, чим вони можуть аргументувати ці цифри. Три найбільш послідовні відповіді:

- Я просто знаю, що міг би бути більш ефективним;
- Я знаю, наскільки ефективно люди реагують в умовах кризи;
- Я знаю, що людям дуже добре вдається дещо поза робочим місцем.

Які зовнішні та внутрішні перешкоди заважають проявити прихований потенціал?

Найчастіше учасники називають такі зовнішні перешкоди:

- Переважаючий стиль керівництва мого начальника/у моїй організації;
- Брак підтримки та можливостей;
- Обмежувальні структура та практика в компанії.

Єдина для всіх внутрішня перешкода була універсальною — це страх, хоча його й називали по-різному: побоювання невдачі, невпевненість у собі, сумнів у своїх силах і відсутність віри у себе (див. рис. 7). У мене є всі підстави підозрювати, що цей внутрішній блок справжній. Це особливо вірно щодо мене. У безпечному середовищі люди, як правило, говорять про себе правду. Якщо невпевненість і тому подібне сприймаються як істинна причина, то так воно насправді й буває. Логічним було б докладати всіх зусиль, щоб зміцнити віру працівників у свої сили, і тут дуже доречним буде коучинг, але багатьом бізнесменам саме логіки й бракує, коли виникає потреба у зміні поведінки керівництва. Вони воліють сподіватися, шукати, платити або навіть чекати технічного чи структурного рішення замість того, щоб прагнути покращень у людському чи психологічному плані, як би просто це не було.

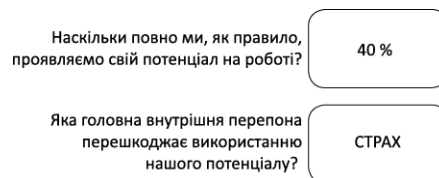


Рисунок 7. Потенціал

КОУЧИНГОВИЙ СВІТОГЛЯД

Щоб бути успішним коучем, вам доведеться прийняти більш оптимістичну, ніж зазвичай, точку зору на приховані здібності всіх людей — перейняти коучинговий світогляд. Недостатньо просто прикидатись оптимістом, оскільки ви транслюєте свої справжні переконання багатьма ледь помітними способами. Для того, щоб змусити інших повірити в себе, ви маєте змінити свою думку про цих людей, позбутися бажання їх контролювати чи підтримувати в них віру в свої неабиякі здібності й тим самим змушувати їх почуватися

залежними. Найкраще, що ви можете для них зробити, — це допомогти їм стати незалежними від вас. Зрештою, найбільш пам'ятні та захоплюючі спогади у дітей — це ті миті, коли вони перевершували своїх батьків у розвиваючих іграх. Саме тому спочатку батьки іноді дозволяють їм перемогти. Вони хочуть, щоб їхні діти перевершили їх, і пишаться, коли їм це вдається. От якби й керівники могли так само пишатись, коли те ж саме зроблять члени їхньої команди! Ви можете виграти тільки за рахунок більшої продуктивності вашої команди та отримати задоволення, спостерігаючи за підлеглими й допомагаючи їм розвиватися. Однак ви надто часто боїтеся втратити свою роботу, свою владу, свій авторитет або віру у власні сили.

Прийняття коучингового світогляду допомагає людям повірити в себе

Щоб люди могли повірити в себе, на додаток до низки своїх досягнень вони мають усвідомлювати, що цим успіхом вони завдячують власним зусиллям. Вони також мають знати, що інші люди в них вірять, а це означає, що їм слід довіряти, дозволяти, заохочувати їх і підтримувати, щоб вони робили власний вибір і приймали власні рішення. Це означає, що до них ставляться як до рівних, навіть якщо їхня робота має меншу значимість. Їх не опікають, не навчають, не ігнорують, не звинувачують, їм не загрожують, їх не принижують ані словом, ані ділом. На жаль, у більшості випадків очікувана та прийнятна лідерська поведінка містить чимало з цих негативних чинників і ефективно знижує віру підлеглих працівників у свої сили.

Те, що ви думаєте про людину, формує ваше ставлення до неї і впливатиме на цю людину, навіть якщо ви нічого не говорите. Найбільш відомі у цій галузі дослідження Альберта Мерабіана. Його праця заклала підґрунтя для часто надто спрощених статистичних даних щодо відносної ефективності розмовної комунікації та неусвідомлених повідомлень, які люди посилають своїм тілом, тоном голосу, мімікою, рухами. Вчений виявив, що коли йдеться про почуття та ставлення:

- 7 % повідомлення — це промовлені слова;

- 38 % повідомлення — це те, як ці слова були сказані, тобто їхній тон і ритм;
- 55 % повідомлення — це вираз обличчя.

Щоб дослідити та випробувати різні ментальні установки, спробуйте виконати запропоновану нижче вправу.

ВПРАВА: *Випробуйте різні ментальні установки*

Знайдіть місце, де вас ніхто не потурбує впродовж трьох хвилин. Подумайте про когось, із ким ви регулярно працюєте, і послідовно випробуйте по черзі кожен з описаних нижче ментальних установок. Залишайтеся з кожною установкою якомога довше, перш ніж перейдете до наступної, занотовуючи реакції, які викликає у вас кожна з них:

1. «Я думаю, що ця людина є проблемою».
2. «Я думаю, що у цієї людини є проблема».
3. «Я думаю, що ця людина перебуває у процесі навчання і вона здібна, винахідлива та має великий потенціал».

Що ви помітили, випробовуючи різні ментальні установки?

Які почуття чи емоції викликає у вас кожна з них?

Що ви думали про потенціал людини в кожному з цих випадків?

Що змінилося у вашому ставленні до цієї людини?

З якою ментальною установкою ви стикаєтеся щодня?

Майже вся особиста взаємодія пов'язана з певними почуттями та ставленням, а комунікація керівника найбільш ретельно перевіряється на емоції та зміст, що лежать за словами, тому дуже важливо усвідомлювати, що ви насправді відчуваєте. Потім вам потрібно попрацювати над тим, щоб змінити свій природний скептичний або песимістичний погляд на життя на позитивний.

Для початку ви можете уявити собі вибір способу мислення як обрання тих чи інших окулярів із кольоровими скельцями. Поки ви бачите інших людей, себе та світ крізь такі окуляри, для вас існує не один, а багато кольорів, у яких ви все бачите. Але є кольори, які з'являються і зникають, і кольори, які, здається, були завжди. Як тільки ви це визнаєте, ви отримаєте контроль, зможете керувати

собою і свідомо вирішите прийняти коучинговий світогляд.

Я пропоную вам зупинити свій вибір на ментальній установці, яка є **суттю коучингового світогляду: ви вважаєте інших здібними, винахідливими людьми з неабияким потенціалом.** Така ментальна установка зміцнить їхню впевненість у власних силах та самомотивацію і сприятиме подальшому розвитку. Із такою ментальною установкою ви зможете навчити їх самостійно приймати важливі рішення та відчувати насолоду від своєї роботи та успіху.

Основна і постійна мета коучингу полягає у формуванні віри інших у свої сили, незалежно від змісту завдання чи проблеми. Якщо керівники враховуватимуть цей принцип і наполегливо й цілеспрямовано його дотримуватимуться, результати у вигляді покращення відносин та ефективності їх приємно вразять. Подумайте про те, як ви формуєте віру членів своєї команди у свої сили.

НАМІР

Інший спосіб свідомо вплинути на успіх робочих стосунків, зустрічі або проекту — це **визначити наміри**. Незалежно від того, хочете ви швидко переговорити з колегою чи поспілкуватися з усією вашою командою, плануєте офіційний коучинговий семінар чи спільний аналіз ефективності, — визначте свої наміри. Визначення чітких намірів та очікуваного результату зустрічі позначиться на її успіху. Ви можете визначити наміри як ваші мрії про те, чим закінчиться зустріч, якщо не станеться нічого непередбачуваного. Важливо встановлювати чіткі та конкретні наміри, оскільки вони будуть виконувати для вас роль якоря та путівника. Повправляйтеся у цій навичці, виконавши запропоновану нижче вправу.

ВПРАВА: *Визначте свої наміри*

Виділіть собі перед зустріччю дві хвилини, щоб зосередитись і визначити свої наміри, давши відповідь на таке питання: Що має трапитись на цій зустрічі, щоб вона перевершила всі ваші найсміливіші очікування?

Позбудьтеся будь-яких обмежувальних переконань, які ви маєте щодо цієї зустрічі, ваших людей чи себе, і дозвольте собі «мріяти» про

найкраще, що ви тільки можете собі уявити. Зосередившись на позитивному результаті та проговоривши це, ви визначили свій намір на цю зустріч. Перегляньте свій намір після зустрічі й подумайте, як він на ній проявився. Виконуйте цю вправу, поки вона не стане невід'ємною частиною вашого інструментарію.

СВІДОМІ РОБОЧІ УГОДИ

Коли ви свідомо створюєте своє робоче середовище, то стаєте більш продуктивними, креативними і краще працюєте в команді. Партнерство та співпраця в робочих стосунках потребують міцного підґрунтя, що базується на чітких очікуваннях і злагоді, але ви маєте прийти до них свідомо, а не за замовчуванням. Часто ви з головою занурюєтеся у проект або в нові робочі відносини, не зупиняючись, щоб уточнити ролі, обов'язки, спільні цілі та оптимальні робочі угоди. Налагодивши партнерські зв'язки, щоб свідомо визначитись, як працювати разом, ви розглянете ці питання з чіткою налаштованістю на успіх. Свідоме й обдумане формування гарних робочих відносин від самого початку сприяє виникненню поваги, довіри та злагоди, які мають важливе значення для співпраці та високої ефективності.

Коли ви змушені працювати у стислі строки, у вас може виникнути спокуса пропустити весь цей процес. Беручи до уваги нашу людську схильність до дій, цілком нормально почуватись нетерплячим, коли вперше вишукуєш час, щоб підійти до налагодження стосунків свідомо та обдумано. Однак проробивши це кілька разів, ви вже відчуватимете дискомфорт, коли цього не робитимете.

Кожен має різні припущення щодо того, який вигляд «повинні мати» ті чи інші речі. Якщо ви працюєте в команді й не обговорюєте цього аспекту, він негативно впливатиме на вашу роботу. Спробуйте виконати з новим членом команди дії, зазначені нижче, або скористайтеся цією вправою, щоб переінакшити та оновити стосунки з тими, з ким ви вже працюєте. Ви також можете виконати наведену вправу всією групою — це допоможе вам створити сильну команду. Для цього вам також стане у пригоді арсенал коучингових запитань, вміщений наприкінці книги (пакет № 2).

ВПРАВА: *Свідомо розробляйте ваші робочі угоди*

Спробуйте дати відповіді на такі запитання:

- Якими ви бачите мрію/успіх, якщо ми будемо працювати разом?
- Якими ви бачите невдачу/найгірший сценарій?
- Який спосіб працювати разом для досягнення мети/успіху ви вважаєте найкращим?
- Що нам потрібно мати на увазі, щоб уникнути невдачі чи найгіршого сценарію?
- Яких повноважень кожен із нас очікує від інших?
- Що ми будемо робити, коли все піде погано?

Це гнучкий договір, тому вкрай важливо з часом переглядати його, щоб переосмислювати угоди й мати змогу переробити їх у разі необхідності, перевіривши такі аспекти:

Що працює, а що — ні? Що нам потрібно змінити, щоб зробити відносини більш ефективними, продуктивними чи позитивними?

ДОЗВІЛ

Іншим ключовим елементом у підтримці партнерства та співпраці є використання дозволу. Дозвіл створює довіру і впевненість, поважає індивідуальні інтереси, фокусує увагу та запобігає виникненню непорозумінь.

Коли ви розмовляєте з тими, кому симпатизуєте і довіряєте, ви, як правило, використовуєте дозвіл природним чином — як усно, так і за допомогою мови вашого тіла, наприклад, запитуючи: «Що як ми це робимо?» Коли ви розмовляєте з людьми, з якими конфліктуєте або які вам загрожують, дозвіл, як правило, відсутній, і ви можете сказати: «Я думаю, ми повинні зробити це».

Дозвіл є частиною свідомої робочої угоди, а також важливою частиною нашого коучингу. Часто ви вважаєте, що маєте хорошу пропозицію або певний цінний досвід, якими можете поділитися. І тоді типовою людською поведінкою буде презентація їх таким чином: «Я знаю, що вам слід зробити...» або «У мене була така сама проблема,

і я вирішив її ось так...» Притримайте свою думку і спочатку запитайте у співрозмовника дозволу поділитися з ним тим, що ви знаєте: «Чи можу я розповісти вам, що допомогло мені в такій ситуації?»

Ще однією перевагою запиту на отримання дозволу є те, що люди замовкають і починають слухати вас, особливо на зустрічах. Поставивши просте запитання «Чи можу я дещо додати до сказаного?», можна отримати в залі засідань бажану тишу із двох причин:

- ви передаєте іншій особі контроль над ситуацією, звернувшись із запитом про дозвіл;
- ви погоджуєтесь із тим, що сказала інша людина, пропонуючи додати щось до її слів.

І якщо ваші співробітники не знайомі зі стилем коучингу, то перш ніж змінити стиль керівництва, викличте у них зацікавленість, попросивши на це дозволу: «Я збираюся випробувати коучинговий підхід до нашої роботи. Одна зі змін, які ви помітите, полягає в тому, що я ставитиму вам запитання, щоб дізнатись вашу думку. Ви готові спробувати?»

Низку різних способів попросити дозволу ви знайдете у пакеті питань № 3 в арсеналі коучингових запитань наприкінці книги. Використовуйте їх у поточних партнерських стосунках. Отримати дозвіл, перш ніж спробувати зробити щось, у чому задіяна інша людина, або запропонувати свій власний досвід і перспективи — це хороший спосіб зберегти довіру та взаєморозуміння і, найголовніше, витримати баланс у відносинах.

БУДЬТЕ ДОПИТЛИВИМИ, А НЕ КРИТИЧНИМИ

У деяких організаціях співпраця може бути не більше ніж модним слівцем. Коли справи повертають на лихе, люди можуть вдаватися до критики та звинувачень, і в розділі 2 ми вже говорили, якої шкоди це може завдати будь-яким відносинам. Антидот від критики — зацікавленість. Демонструючи допитливість, а не критичність, ви

підкуєтесь про те, щоб партнерство та співпраця не зникли, коли почнуться певні складнощі. І справа не тільки в цьому — проявивши зацікавленість до того, що сталося, ви дозволяєте собі подивитися на людину, з якою працюєте, з абсолютно нової перспективи. Це створює можливості для навчання та відкриттів для вас обох і, в остаточному підсумку, налаштовує вас на одну хвилю. Я розгляну це в наступних розділах, зокрема в розділі 13, де ми поговоримо про те, що обмін поглядами на ефективність є ключем до зворотного зв'язку та безперервного навчання. І проблема не тільки в засудженні ефективності іншої людини. Як часто ви чули, що хтось (можливо, ви самі) каже: «Я сам свій найбільший критик»? Так, люди можуть прискіпливо критикувати інших, але себе вони часто критикують у десять разів більше. Вміння чути свій внутрішній критичний голос та керувати цим, як його називає Голві, «супротивником у власній голові», є основою коучингу. В оточенні, де немає місця звинуваченням і засудженню, ви можете навчатися на своїх помилках і готові викладатись по максимуму. Дух коучингу позитивний і натхненний, він проливає яскраве світло на те, що зарекомендувало себе як дієве сьогодні, на те, чому нас може навчити минуле, та на шлях до всього найкращого, чого можна очікувати в майбутньому.

Засудження, критика та догани змушують людей захищатись. До того ж вони, як правило, йдуть пліч-о-пліч зі звинуваченням. Страх засудження чи звинувачення є одним із ключових інгібіторів співпраці та високої ефективності. У розділах 11 і 13 більш детально розглядається необхідність відмови від засудження та пошуку помилок на користь формулювання й об'єктивності.

Я уже розповів про зв'язок між коучингом та емоційним інтелектом і визначив, що робить коучинговий стиль управління таким ефективним для посилення самовпевненості та мотивації, потрібних людям для розкриття свого потенціалу. В наступному розділі розглядається основний принцип коучингу, згідно з яким підґрунтям для високої ефективності є обізнаність і відповідальність.

6. Обізнаність і відповідальність: активізація навчання

Розвиток обізнаності та відповідальності — це сутність хорошого коучингу, яка робить можливою активізацію навчання.

Обізнаність і відповідальність, безперечно, є двома якостями, які мають вирішальне значення для будь-якої діяльності. Мій колега Дейв Гемері, бігун на 400 метрів з бар'єрами та олімпійський чемпіон 1968 року, спілкувався із 63-ма найкращими спортсменами світу, що представляють понад 20 різних видів спорту, для своєї книги «Перемоги у спорті». Незважаючи на значні розбіжності у відповідях на інші запитання, вони називали обізнаність та відповідальність двома найважливішими оціночними чинниками, а ставленню чи умонастрою виконавця надали ключового значення в будь-якому виді діяльності. Давайте дослідимо значення кожного з цих аспектів.

ПЕРЕМОЖНИЙ РОЗУМ

У спортивному коучингу тренери працювали над технічними здібностями та фізичною формою, необхідною для вашого виду спорту. Розуму не приділялось великого значення, мовляв, у будь-якому випадку він дається спортсмену від народження і тренер мало що може зробити в цьому напрямку. Та це не так! Тренери могли впливати і впливали на розум спортсменів, але переважно мимоволі, а часто й негативно, своїми автократичними методами та одержимістю технікою.

Ці тренери знімали зі своїх спортсменів відповідальність, кажучи їм, що вони мають робити; вони позбавляли їх обізнаності, нав'язуючи їм своє бачення. Вони стримували відповідальність і знищували компетентність. Деякі так звані тренери все ще продовжують так чинити, як і багато керівників. Їхньою заслугою можна вважати не тільки досягнутий підопічними успіх, але й обмеження, які вони на

них наклали. Проблема в тому, що вони в будь-якому разі можуть отримувати бажані результати від тих, ким керують, тому не мотивовані спробувати щось інше і не знають чи не вірять, що можна досягти чогось іншими способами.

У спорті багато чого змінилося, і в більшості найкращих команд працюють спортивні психологи, які проводять поведінкові тренінги для спортсменів. Однак якщо старі методи тренування залишаються без змін, то тренер часто ненавмисно перекреслює всі зусилля психолога. Найкращим способом розвитку розуму та підтримки його ідеального стану для підвищення ефективності є постійне підвищення обізнаності й відповідальності за допомогою повсякденної практики та процесу отримання навичок. Це потребує зміни методики тренування, переходу від настанов до реального коучингу. Коучинг обізнаності та відповідальності працює в короткостроковій перспективі для досягнення поставленого завдання, а також у довгостроковій перспективі — для покращення якості життя.

Коуч не вирішує проблеми, він не є радником, вчителем, інструктором або навіть експертом; коуч — це хороший слухач, координатор, який підвищує обізнаність і надає підтримку. Ці слова принаймні допоможуть вам зрозуміти, в чому полягає його роль.

ОБІЗНАНІСТЬ

Першим ключовим елементом коучингу є обізнаність, яка є продуктом зосередження уваги, концентрації та ясності. Давайте зазирнемо у короткий оксфордський словник: «обізнаний» означає «той, хто усвідомлює, має знання, освічений». Мені більше до вподоби те, що написано у словнику Вебстера: «обізнаний» означає «той, хто щось знає завдяки тому, що пильно спостерігає або інтерпретує те, що бачить, чує, відчуває і т. ін.».

«Я можу контролювати лише те, що я знаю. Те, чого я не знаю, контролює мене. Обізнаність підвищує мої можливості».

Підвищення обізнаності є одним із принципів коучингу, оскільки ви можете реагувати лише на те, про що вам відомо. Якщо ви чогось не знаєте, ви не будете на це реагувати. Як констатував Голві у своїй «Внутрішній грі», усвідомлюючи щось, ми активуємо свою вроджену,

природну здатність до навчання. Перший крок — це дізнатися.

Як і ваш зір або слух, які можуть бути як хорошими, так і поганими, існують нескінченні ступені обізнаності. На відміну від зору або слуху, які вважаються нормальними, якщо вони хороші, рівень вашої повсякденної обізнаності, швидше за все, досить поганий. Збільшувальне скло або підсилювач можуть покращити ваш зір і слух, зробивши їх кращими за норму. Точнісінько так само можна значно підвищити обізнаність завдяки зосередженню уваги та практиці — без необхідності йти в аптеку! Підвищена обізнаність дає більшу, ніж зазвичай, чіткість сприйняття, як і збільшувальне скло. Хоча обізнаність включає в себе побачене та почуте на робочому місці, вона цим не обмежується. Обізнаність — це збирання та чітке усвідомлення відповідних фактів та інформації, а також розвиток здатності визначати, що є актуальним. Ця здатність включає розуміння систем, динаміки, взаємовідносин між речами та людьми й неминуче розуміння психології. Обізнаність також охоплює усвідомлення себе, зокрема здатність визначати, коли і як емоції чи бажання спотворюють ваше власне сприйняття.

Наприклад, якщо ви починаєте день у поганому настрої, ви можете прийти на роботу в поганому настрої та грубо поводитися з колегою. Ваш колега у свою чергу може негативно відреагувати на вас, і між вами сформується погані стосунки. І навпаки, якщо ви усвідомлюєте себе, ви розпізнаєте свій поганий настрій і зможете вирішити абстрагуватися від нього, а не зриватися на своїх колегах.

Обізнаність веде до навички

Усвідомлення тілесних відчуттів може мати вирішальне значення для розвитку фізичних навичок. Наприклад, у більшості видів спорту найбільш ефективним способом підвищення фізичної працездатності людини є усвідомлення спортсменом фізичних відчуттів під час діяльності. Це погано розуміють ті спортивні тренери, які здебільшого продовжують нав'язувати свою техніку ззовні. Якщо зосередити кінестетичне усвідомлення на русі, то негайний дискомфорт і відповідна невправність у цьому русі зменшуються і незабаром зникають. Результат — більш динамічна та ефективна форма, важлива

перевага якої полягає в тому, що вона орієнтована на тіло конкретного спортсмена, а не на середньостатистичне тіло.

Вчителі та інструктори або, в нашому випадку, керівники відчуватимуть спокусу показати і розказати іншим, як щось виконувати, так, як їх самих вчили це робити, або як про це написано в посібнику. Іншими словами, вони навчають учня або працівника своїм способом і, таким чином, увічнюють загальноприйнятую точку зору. В той час, поки навчання та використання стандартного, або «правильного» способу щось робити демонструє первинні переваги ефективності, воно пригнічує особисті уподобання та якості виконавців. Це також сприяє збереженню залежності виконавців від експерта, що підвищує его лідерів та їхню ілюзію влади, але не вивільняє для них час.

Коучингова альтернатива для підвищення обізнаності виносить на поверхню й висвітлює унікальні атрибути тіла та розуму кожного підшефного, водночас зміцнюючи впевненість і здатність до самостійного поліпшення без сторонніх інструкцій. Вона розвиває самодостатність, впевненість у собі та у власних силах, а також відповідальність за свої дії. Коучинг ніколи не слід плутати з підходом «ось інструменти, піди і дізнайся сам». Нормальний рівень людської обізнаності є відносно низьким. Якщо ви покладатиметеся тільки на свої власні засоби, вам, можливо, знадобиться ціла епоха, щоб заново винайти колесо та/або розробити лише частково ефективні методи, які можуть консолідуватися у погані звички. Отже, функція досвідченого коуча з підвищення обізнаності залишається незмінною — принаймні доти, поки ви не розвинете навик самокоучингу, який відкриває двері до безперервного самовдосконалення та самопізнання.

Кожен людський розум і тіло є унікальними. Як я можу розповісти вам, як максимально ефективно користуватися вашими? Тільки ви можете це знати завдяки своїй обізнаності.

Те, що вам потрібно для підвищення вашої обізнаності, буде варіюватись. Будь-яка діяльність орієнтована на різні частини вашого тіла. Спорт є перш за все фізичною діяльністю, але деякі види спорту також є дуже візуальними. Музикантам необхідно мати і розвивати високий рівень слухової обізнаності. Скульптори та фокусники

потребують тактильної обізнаності, а бізнесмени — розумової та людської, а також, певна річ, і обізнаності в інших галузях.

Сама по собі неупереджена обізнаність має цілющий ефект, і в цьому є щось чарівне. Біологічне пояснення такому феномену дає неврологія. Мозкові імпульси мають різні частоти коливання, які забезпечують взаємодію між нейронами в нашому мозку. Існує чотири основних моделі мозкових імпульсів — від високої частоти до низької. Ми проводимо більшу частину нашого робочого життя на більш високих частотах мозкових імпульсів альфа і бета — наша обізнаність спрямована назовні до пізнавальних завдань. Щоб покращити нашу обізнаність та отримати доступ до прихованого всередині нас потенціалу, ми повинні вміти за власним бажанням отримувати доступ до інших рівнів мозкових імпульсів, таких як дельта і тета. Зрештою, як сказав Ейнштейн, «жодну проблему не можна вирішити на тому ж рівні свідомості, на якому вона виникла». Переваги тут численні, адже коли ви підвищуєте рівень обізнаності, вам легше встановити свою мету і прямувати до неї. Для того щоб розвинути вашу обізнаність, я дуже рекомендую медитацію. Ми пропонуємо форму медитації, створену моєю колегою Гітою Беллін, робота якої змінила корпорації по всьому світі. Ця практика призначена для керівників, які хочуть розвинути високоефективний розум.

Обізнаність швидко розвивається через просту практику та застосування, а також через коучинг. Можливо, це легше пов'язати з такими визначальними положеннями:

- обізнаність — це знання того, що відбувається навколо вас;
- самоусвідомлення — це знання того, що ви відчуваєте.

Дізнавшись про щось, ви можете це змінити. І вам навіть не потрібно витратити на це зусилля, оскільки ваша природна система навчання — та частина вас, яка навчилася ходити, їздити на велосипеді, говорити, — відреагує природним чином і адаптується до нової інформації. Ось чому люди часто кажуть, що їхні найкращі ідеї прийшли до них, коли вони приймали душ, — вони просто переключилися з перевантажених мозкових імпульсів бета на інші мозкові імпульси і — «Еврика!»

Вхідна інформація

Для того щоб зрозуміти, що я маю на увазі під обізнаністю, я введу ще один термін: вхідна інформація. Кожна людська діяльність може бути зведена до формули «вхідна інформація — процес — віддача».

Наприклад, коли ви їдете до себе на роботу, то отримуєте вхідну інформацію у вигляді руху інших транспортних засобів, дорожніх і погодних умов, зміни швидкості та просторового співвідношення, звуків вашого двигуна, показників приладів та відчуття комфорту, напруженості або втоми у вашому тілі. Це все вхідна інформація, яку ви можете прийняти чи відкинути, до якої ви можете прислухатися, сприйняти у всій її складності або проігнорувати, за винятком основних елементів.

Ви можете свідомо стежити за процесом свого керування або несвідомо сприймати інформацію, необхідну для безпечного руху, слухаючи при цьому радіо. У будь-якому разі ви отримуєте вхідну інформацію. Кращі водії отримують вхідну інформацію в більшій кількості та якості, що забезпечує їх точнішими та детальнішими даними, які вони обробляють і використовують, щоб забезпечити відповідну віддачу у вигляді швидкості та положення транспортного засобу на дорозі. Однак, незалежно від того, як добре ви обробляєте вхідну інформацію та застосовуєте її на практиці, якість вашої віддачі залежатиме від якості та кількості такої інформації. Підвищення обізнаності — це акт загострення ваших вхідних рецепторів, що зачіпає не тільки органи чуттів, а й мозок.

Хоча висока обізнаність життєво важлива для високої ефективності, нам «пощастило» мати механізм, який постійно прагне знизити її до рівня «якраз достатньо». Звучить гнітюче, хоча насправді цей механізм дуже важливий, якщо ви хочете уникнути перевантаження вхідною інформацією. Недоліком є те, що коли ви не підвищите рівень обізнаності — своєї та тих, з ким ви працюєте, — ваша віддача буде мінімальною. Завдання коуча полягає у підвищенні та збереженні обізнаності на належному рівні й у тих сферах, де це потрібно.

Я визначаю обізнаність як високоякісну значущу вхідну інформацію. Можна було б іще додати «яку генеруємо ми самі», але, в певному сенсі, це вже і так мається на увазі, оскільки вхідна інформація просто

не буде високоякісною, якщо її генеруватимемо не ми самі. Сам факт залучення до чогось забезпечує якість. Задумайтесь, наскільки біднішим буде образ, що виникає у вашій уяві, коли я кажу «квіти червоні», порівняно із вхідною інформацією, яку ви отримуєте, коли я запитую вас: «Якого кольору квіти?», і ви змушені подивитися самі. А ще краще буде, якщо я запитаю, якого вони кольору та відтінку. Усвідомлення того, що має безпосередній стосунок до справи, — це ключовий чинник, який допомагає вашим підшефним зрозуміти, на що їм слід звернути свою увагу.

У цьому прикладі, якби підшефні не розрізняли кольори, мені довелося б запитати, яку форму мають квіти. Перший спосіб дає нам уявлення про стандартний образ квітки, а другий — детальний вибух життя в міриадах тонких відтінків червоного кольору, яким він є в певну конкретну мить. Відтінок, який ми спостерігаємо цієї миті, — унікальний. Через 15 хвилин він стане іншим, бо сонце змінить своє положення. Він ніколи більше не буде точно таким, як зараз. Таким чином, самотійно згенерована вхідна інформація значно багатша, більш безпосередня та реальна. Більше, ніж зазвичай, зосереджена увага приводить до вищої, ніж зазвичай, продуктивності.

Ще одне поняття, яке характеризує обізнаність, — це зворотний зв'язок. Він може надходити від навколишнього середовища, від вашого тіла, від ваших дій, від обладнання, яке ви використовуєте, на протипагу зворотному зв'язку від інших людей. Зміни відбуваються природним чином і невимушено, якщо отримано якісний зворотний зв'язок чи вхідну інформацію.

Давайте подивимося, як підвищення обізнаності наділяє вас можливістю вибору (і, отже, відповідальності) на практиці. Вимкніть свій телефон, влаштуйтеся зручніше, розслабтеся і дайте відповідь на запитання з арсеналу коучингових запитань (пакет № 1). Вам знадобиться близько 20 хвилин. Коли ви завершуватимете цю вправу з самокоучингу, то зможете помітити, що стаєте більш вдумливими, коли звертаєтесь до інших мозкових імпульсів, щоб відповісти на поставлені запитання. Я сподіваюсь, що ви наблизитесь до досягнення своєї мети. І ви, напевно, почуватиметесь сповненими внутрішніх сил і більш впевненими у собі, тому, оскільки усвідомите, що, задаючи собі правильні запитання і прислухаючись до себе, можете знайти свої

власні рішення. Питання допомагають підвищити рівень обізнаності, а це заохочує вас взяти на себе відповідальність за досягнення своєї мети. Той факт, що ви придумуєте власні рішення, також підвищить вашу впевненість у реальності досягнення своєї мети. Саме так і проявляються цілющі властивості обізнаності.

ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ

Відповідальність — іще одна ключова концепція або мета коучингу. Вона також має вирішальне значення для високої ефективності. Коли ви дійсно приймаєте, обираєте або берете на себе відповідальність за свої думки та дії, ваша відданість їм зростає; те ж саме відбувається з вашою продуктивністю. Коли вам наказують бути відповідальними, коли від вас очікують відповідальності або навіть наділяють відповідальністю, ваша продуктивність не зростає, якщо ви не приймете цю відповідальність повністю. Звичайно, ви можете виконати цю роботу, побоюючись наслідків, які настануть, коли ви її не зробите, але заходи, вжиті лише для того, щоб уникнути цієї загрози, не оптимізують продуктивність. Щоб по-справжньому відчувати відповідальність, необхідно мати вибір. Давайте розглянемо пару прикладів.

Звинувачення

Якщо я дам вам пораду, особливо непрохану, а ви скористаєтеся нею й зазнаєте невдачі, якою буде ваша реакція? Звісно, ви будете звинувачувати мене, і це є чітким свідченням того, що ви вважаєте саме мене відповідальним за невдачу. Я обміняв свою пораду на вашу відповідальність, а з цього рідко виходить щось хороше. Причиною невдачі може бути як моя погана порада, так і відсутність у вас реальної зацікавленості. Коли на робочому місці порада перетворюється на наказ, ініціатива нульова, і це може призвести до обурення, прихованого саботажу або підбурювання до протидії. *«Ви не дали мені вибору; ви зачепили моє самолюбство; я не можу отримати відшкодування через дії, які не я сам ініціював, тому я беру на себе відповідальність за альтернативні дії, які завдають вам шкоди.*

Звісно, такі дії можуть зашкодити мені самому, але принаймні я поверну своє!» Якщо ця (підсвідома) послідовність думок, виділена курсивом, здається вам перебільшеною, дозвольте мені запевнити вас, що мільйони працівників із поганими роботодавцями зізнаються, що думали так час від часу.

Вибір

Ось ще один приклад різниці між звичайною, або нав'язаною відповідальністю та високою, або добровільною. Уявіть собі розмову групи робітників-будівельників:

— Пітере, сходи-но принеси драбину. Вона в сараї.

Що робить Пітер, якщо він пішов і не знайшов драбини, там, де вона мала бути? Він повертається і каже:

— Там немає драбини.

Що було б, якби я попросив по-іншому:

— Нам потрібна драбина. Вона в сараї. Хто може її принести?

Пітер відповідає:

— Я принесу, — але коли він іде в сарай, то не бачить там драбини.

Що він зробить цього разу? Пітер розширить зону пошуку. Чому? Тому, що він відчуває відповідальність. Він хоче успішно виконати завдання. Він знайде драбину заради себе самого, заради власної самоповаги. Те, що я попросив його по-іншому, дало йому можливість вибору, на яку він відгукнувся.

В одного з наших клієнтів не склалися стосунки з його працівниками. Щоб спробувати покращити їх, я провів серію курсів для керівників торгових зал. Хоча, за чутками, наші курси були досить популярними, учасники спочатку поставилися до них із підозрою, сторожкістю, навіть проявляли опір. Я зрозумів, що їхні моделі поведінки змушували їх опиратися наказам старшого керівництва. Їм наказали відвідати цей курс, і це також викликало у них протест.

Щоб розрядити цю непродуктивну ситуацію, я запитав слухачів, чи була у них можливість вибору при відвідуванні цього курсу.

— Не було, — хором відповіли вони.

— Добре, зараз у вас є вибір, — сказав я. — Ви виконали своє зобов'язання перед компанією — ви прийшли сюди. Мої вітання!

Тепер ви маєте право вибору. Як ви хочете провести ці два дні? Ви можете навчатися, наскільки це можливо, можете протистояти, можете бути неуважними, якщо вам так хочеться, можете клеїти дурня. Напишіть речення, яке описує те, що ви вирішили робити. Можете залишити цей запис собі й нікому не показувати, якщо хочете, або показати своєму сусіду. Мені не потрібно його озвучувати, і я не скажу вашому начальнику, що ви тут робили. Вибір за вами.

Атмосфера у приміщенні відразу змінилась. Я почув щось на зразок колективного зітхання полегшення, але водночас відбувся і певний сплеск енергії, і переважна більшість присутніх потім брала максимально активну участь у заняттях. Вибір і відповідальність можуть творити чудеса.

Віра в себе, самомотивація, вибір, ясність, цілеспрямованість, обізнаність, відповідальність та дії — це продукти коучингу.

Ці прості приклади яскраво демонструють, наскільки важливий для підвищення ефективності вибір, що здійснюється з повною відповідальністю. Всі зусилля будуть марними, якщо підшефні не відчують своєї відповідальності. *Наказати* комусь нести за щось відповідальність — ще не означає змусити його *відчутти* себе відповідальним. Людина може боятися невдачі та почуватися винною, якщо ця невдача станеться, але це не те ж саме, що відчувати відповідальність. Це приходить із вибором, який у свою чергу потребує запитання. Ми розглянемо формулювання коучингових запитань у наступному розділі. Вправа, подана нижче, допоможе вам задуматися над тим, що допомагає підвищити рівень обізнаності та відповідальності, а також над тим, що вам у цьому заважає.

ВПРАВА: Підвищення обізнаності та відпо-відальності

1. Подумайте про колегу на роботі, якому добре вдається підвищувати обізнаність та відповідальність. Що ви можете почерпнути у нього для свого власного розвитку?

2. Які сильні сторони ви хочете розвинути, щоб підвищити обізнаність і відповідальність у своїх колег?

ПОЄДНАННЯ ОБІЗНАНОСТІ ТА ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

На рис. 8 проілюстрована багатопроменева, багатогранна природа переваг, які поширюються на організацію, коли керівники застосовують принципи коучингу відповідно до двох простих, але потужних концепцій обізнаності та відповідальності. Йдучи за будь-якою лінією стрілок згори донизу, можна простежити послідовність ефектів, яка приводить до високої ефективності.



Рисунок 8. Переваги керівництва у стилі коучингу

КОУЧ ЯК ЕКСПЕРТ

Якими б не були переваги коучингу, ви можете запитати, чи повинні коучі мати досвід або технічні знання в галузі, в якій вони тренують. Відповідь буде заперечною — не повинні, якщо вони діють як неупереджені творці обізнаності. Однак якщо коучі не повною мірою вірять у те, що вони активно просувають, тобто в потенціал своїх підшефних та цінність самовідповідальності, тоді вони будуть думати, що потребують для проведення коучингу знання специфіки предмету. Я не хочу сказати, що в коучингу немає місця для експертної думки, але не дуже хороші коучі будуть зловживати цим, а отже, зменшувати цінність їхнього коучингу, оскільки запропонована ними вхідна інформація щоразу буде зменшувати відповідальність їхніх підшефних. Ваш потенціал реалізується шляхом оптимізації вашої власної індивідуальності та унікальності. Ніколи не підлаштовуйтеся під чужу

думку про те, що є найкращою практикою.

Пастки знань

Коуч-спеціаліст із великою кількістю технічних знань може видатися ідеальним. Проте фахівцям дуже важко абстрагуватися від свого досвіду, щоб успішно займатися коучингом. Дозвольте мені проілюструвати це далі на прикладі тенісу. Багато років тому попит на деякі з наших курсів «Внутрішній теніс» був настільки високим, що нам не вистачало коучів із цього курсу. Тоді ми залучили двох коучів із курсу «Внутрішні лижі», одягнули їх у форму тренера з тенісу, дали їм до рук по ракетці й відправили на заняття, взявши з них обіцянку за жодних обставин не намагатися використовувати ракетку.

Нас не надто здивував той факт, що вони впоралися з цією роботою не гірше за своїх колег-«тенісистів». Більш того, у парі важливих випадків вони проявили себе навіть краще. Поміркувавши над цим, ми встановили точну причину. Коучі-«теністи» помічали в учасників технічні недоліки; коучі-«лижники» не могли їх побачити, тому розглядали учасників із точки зору ефективності, з якою ті використовували свої тіла. Неефективність тіла виникає внаслідок невпевненості в собі та недостатнього тілесного усвідомлення. Лижні тренери, змушені орієнтуватися на самодіагностику учасників, досліджували першопричини їхніх проблем, тоді як коучі-«теністи» боролися лише із симптомом, недоліком техніки. Це спонукало нас провести додатковий тренінг для коучів, щоб вони могли ефективніше відсторонитись від свого досвіду.

На рівень нижче

Давайте розглянемо цю саму ідею на простому прикладі з бізнес-контексту. Керівнику Джорджини здалося, що вона мало спілкується з колегами із сусіднього відділу, й він вирішив, що покращити ситуацію зможе щотижневий звіт про виконання роботи. Однак цей звіт містив неадекватну інформацію, оскільки Джорджина все ще протривалася спілкуванню. Замість того, щоб вдовольнитися згодою Джорджини надсилати такі звіти, її керівник провів для неї коучинг, щоб

допомогти їй виявити її власний опір і позбутися його. Відсутність комунікації була симптомом, але причиною був опір. Проблеми можна вирішити лише на тому рівні, на якому вони проявляються.

Керівник: експерт чи коуч?

Експерту важко стати хорошим коучем, але можливо. Звісно, професійний досвід безцінний для багатьох інших аспектів діяльності керівника, і не викликає сумнівів, що керівник, швидше за все, буде експертом у будь-якому випадку. Але може бути, що старший керівник в організації не володіє таким само рівнем технічних знань, як люди в його команді. У цьому випадку, якщо він хороший коуч, йому не важко буде створити високоефективну культуру незалежно від глибини власних технічних знань. Як тільки він це зробить, будь-яка недовіра, що може критися у свідомості деяких його працівників, зникне. В міру того, як навички стають усе більш спеціалізованими та технічно складними, що є глобальною тенденцією, коучинг перетворюється на абсолютну запоруку успіху для керівників.

Частина III

Практикування коучингу

7. Ефективні запитання

Дати команду чи поставити закрите запитання — значить позбавити людину необхідності думати. Поставити відкрите запитання — значить змусити її думати самостійно.

Саме запитання, а не інструкції чи поради, найкращим чином формують обізнаність і відповідальність. Добре було б, якби для цього підходило будь-яке традиційне запитання, але це не так. Нам потрібно дослідити ефективність різних типів запитань. Для цього я скористаюся простою аналогією зі спорту. Запитайте когось, яка вказівка найчастіше зустрічається в будь-якому виді спорту з м'ячем, і вам скажуть: «Дивись на м'яч!»

У всіх спортивних іграх із м'ячем, безумовно, дуже важливо стежити за м'ячем, але чи змушує команда «Дивись на м'яч!» це робити? Ні. Якби так було, багато хто з нас досягнув би набагато більших успіхів у своєму виді спорту. Ми всі знаємо, що гравці в гольф посилають м'ячі далі та по більш прямій траєкторії, коли вони розслаблені, але чи допоможе гольфісту команда «Розслабся!» почуватися більш спокійно? Ні, швидше за все, вона змусить його ще більше напружитись.

Якщо вказівки людині про те, що їй робити, не дають бажаного ефекту, то що ж тоді дає? Давайте спробуємо проаналізувати запитання.

- **Ти дивишся на м'яч?** Як ми на це відповімо? Напевно, будемо захищатися і брехати, як у школі, коли учитель запитував, чи уважно ми його слухаємо.
- **Чому ти не дивишся на м'яч?** Ще більше бажання захищатися, або, можливо, невеличкий аналіз, якщо ви схильєтеся до цього шляху. «Я дивлюся», «Я не знаю», «Тому що я думав про те, як тримаю рукоятку» або, більш відверто: «Тому що ви відволікає мене і змушуєте мене нервувати».

Ці запитання, які ми називаємо закритими, не дуже ефективні. Тепер

розглянемо ефект інших запитань:

- В який бік закручується м'яч, коли летить до тебе?
- Наскільки високо він зараз пролетів над сіткою?
- Він крутився швидше чи повільніше після відскоку цього разу? Кожного разу?
 - Наскільки далеко м'яч від твого супротивника, коли ти вже бачиш, в який бік він закручений?

Ці питання — відкриті — мають зовсім інший порядок. Вони створюють чотири важливих ефекти, чого не скажеш про інші запитання та команди:

- Запитання такого типу змушують гравця дивитися на м'яч. Неможливо відповісти на запитання, якщо він цього не робитиме.
- Гравець мусить зосередитись більше, ніж зазвичай, щоб дати точну відповідь на запитання, забезпечуючи вищу якість вхідної інформації.
- Відповіді на такі запитання мають містити описи, а не судження, тому немає ризику вдатися до самокритики або завдати шкоди своїй самооцінці.
- З'являється перевага зворотного зв'язку із тренером, який може визначити точність відповіді гравця, а відтак і якість його концентрації.

Отже, ефективні питання сприяють активному, цілеспрямованому мисленню, увазі та спостереженню. Це змушує замислитися, чому всі ці спортивні тренери вперто продовжують давати таку неефективну команду, як «Дивися на м'яч!» Ймовірно, на те є дві основні причини: вони ніколи не задумувались, ефективно це чи ні, тому що так робили завжди; і їх більше хвилює те, що вони говорять, ніж вплив сказаного на їхнього підопічного.

СУТЬ КОУЧИНГУ

Мені знадобився певний час, щоб дослідити вочевидь нехитрий акт

спостереження за м'ячем і проілюструвати цією простою аналогією саму суть коучингу. Ви маєте зрозуміти, якого ефекту намагаєтесь досягти — обізнаності та відповідальності — та що повинні для цього сказати/зробити. Марно просто вимагати виконати те, чого ви хочете; ви повинні ставити ефективні запитання.

Я розглянув коучинг у спорті, але як це працюватиме на робочому місці? Хорошим прикладом може стати індивідуальний коучинг з виробничим директором, який керував 180 людьми. Цей керівник, назовемо його Стефаном, з'ясував, що люди не робили того, що він мав на увазі й про що, на його думку, він їх просив. Використовуючи описані мною принципи спортивного прикладу — про те, що коучингові запитання вимагають уваги до відповіді, зосередження на точності та створюють зворотний зв'язок, — він зацікавився тим, що відбувається, щоб підвищити свою обізнаність. Задаючи запитання, він з'ясував, що чули члени його команди, і зміг попрацювати з ними, щоб закрити розрив між їхнім сприйняттям і бажаним результатом. Він назвав цю вправу «Що я хотів, і що я отримав», і регулярно обговорював її протягом наступних кількох коучингових сесій. В результаті він почав бачити більш високу ефективність у двох різних сферах: вдосконалення сайту та поліпшення якості письмової роботи, якої вимагає керівництво. Це спортивний приклад у дії на робочому місці: коли Стефан вийшов на інший рівень обізнаності про те, що відбувається, він почав реагувати зовсім інакше. Наприкінці коучингової взаємодії він задумався над тим, який вплив спричинив цей коучинг на нього самого: «Я почуваюсь краще, ми з моєю командою налаштовані на одну хвилю, я не відчуваю розчарування і спокуси зробити все самому».

Цих прикладів, ймовірно, достатньо для того, щоб переконати вас, що обізнаність і відповідальність краще формувати запитаннями, ніж наказами. Звідси випливає, що основна форма усної взаємодії від хорошого коуча — це запитання. Ключовим атрибутом коучингового стилю керівництва є здатність ставити ефективні питання, які змушують зосередити увагу і сприяють взаєморозумінню; питання, які посилюють в колегах впевненість у собі та самомотивацію; питання, які допомагають підшефним навчатися, зростати й досягати успіху. Тепер нам потрібно навчитися ставити ефективні запитання.

ФУНКЦІЯ ЗАПИТАНЬ

Найчастіше запитання ставлять для того, щоб отримати інформацію. Інформація може бути потрібна вам для того, щоб вирішити свою проблему або щоб запропонувати пораду чи рішення комусь іншому. Однак, якщо ви коуч, інформація у відповідях, як правило, має для вас другорядне значення; вона навіть не повинна бути повною. Вам потрібно лише знати, що ваш підшефний має необхідну інформацію. Отримані він нього відповіді задають вам, коучу, напрямок наступних питань, водночас надаючи змогу контролювати, чи прямує підшефний продуктивним шляхом відповідно до мети бесіди або власних намірів і цілей організації.

Відкриті запитання

Відкриті запитання, що потребують описових відповідей, сприяють обізнаності, в той час як закриті є занадто категоричними, щоб можна було розраховувати на точність, а відповіді «так» чи «ні» позбавляють можливості заглибитися в деталі. Вони навіть не змушують нас задуматися. Відкриті запитання набагато ефективніші для формування обізнаності та відповідальності у процесі коучингу. Всі наведені нижче питання є відкритими:

- Чого ви хочете досягти?
- Що відбувається в цю мить?
- Як, на вашу думку, все мало б відбувалось?
- Що зупиняє вас? Що допомагає вам?
- Які можуть виникнути проблеми?
- Що ви можете зробити?
- Хто може вам допомогти?
- Де ви могли б дізнатися більше?
- Що ви будете робити?

Запитальні слова

Найбільш ефективні питання для підвищення обізнаності та відповідальності починаються зі слів, які потребують збору фактів чи

їх кількісної оцінки. Це такі слова, як «що», «коли», «хто», «скільки». Слово «чому» не рекомендується, оскільки воно часто означає критику та викликає бажання захищатись, а слова «чому» і «як» без додаткового визначення вимагають аналітичного мислення, яке може бути контрпродуктивним. Аналіз (мислення) та обізнаність (спостереження) — це різні мозкові процеси, які практично неможливо ефективно використовувати одночасно. Якщо необхідне чітке викладення фактів, аналіз їх суті та значення краще тимчасово відкласти. Якщо вам все ж таки не обійтися без подібних запитань, то замість того, щоб питати «чому?», краще запитати «які були причини?..», а замість «як?» — «які кроки?..» Такі слова у запитаннях допомагають отримати більш конкретні фактичні відповіді.

Концентрація на деталях

Запитання спочатку мають бути загальними і лише поступово зосереджуватися на деталях. Таке прагнення до більш детальної інформації підтримує зосередженість на інтерес підшефного. Хорошою ілюстрацією може бути справа, що пропонує розглядати один квадратний фут килима на підлозі. Розглянувши тканину, колір, візерунки і, можливо, плями, спостерігач втрачає зацікавленість до килима і переключає свою увагу на більш цікаві речі. Але дайте йому збільшувальне скло, і він знову почне вивчати килим, уважніше і довше, перш ніж йому набридне й це заняття. Мікроскоп міг би перетворити цей маленький шматок килима на захоплюючий всесвіт форм, текстур, кольорів, мікробів і навіть живих комах, що здатний утримувати увагу та розум ошелешеного спостерігача ще багато хвилин.

Так само і в коучингу. Коуч мусить копати глибше або більше заглиблюватись у деталі, щоб зберегти зацікавленість підопічного, пробудивши у його свідомості ті, часто зовсім не очевидні, чинники, які можуть виявитись важливими.

Зосередженість відкритих питань можна підвищити додаванням окремих слів, наприклад:

- Чого ще вам хочеться?

- Чого вам хочеться насправді?
- Що саме відбувається зараз?
- Що ще можна зробити?
- Що саме ви будете робити?

Ваші запитання не обов'язково мають бути саме такими, як наведені тут приклади; просто використайте ці принципи і підберіть слова, які є доцільними для вас і відповідають ситуації. Звичайне «Що далі?» може добре спрацювати замість «Що саме ви будете робити?» А одним із найефективніших коучингових питань є просте «Що ще?»

СФЕРА ІНТЕРЕСІВ

Ефективні запитання відповідають інтересам і намірам підшефного

Як же коучі визначають, які аспекти питання важливі, особливо якщо це галузь, в якій вони не надто компетентні? Головне, щоб поставлені запитання відповідали інтересам і ходу думок підшефного, а не коуча. Іншими словами, коуч повинен орієнтуватися на наміри свого підопічного. Якщо коуч задає питанням напрямок, це знімає відповідальність із підшефного. Але що робити, якщо напрямок, в якому рухається підшефний, веде у глухий кут або віддаляє його від мети? Повірте, найближчим часом ваш співрозмовник сам це з'ясує або запитає: «На що нам буде корисно звернути увагу далі?»

Якщо підшефним не дозволяють досліджувати всі шляхи, які їх цікавлять, їхнє захоплення, швидше за все, нікуди не зникне і призведе до викривлення або відхилення у самій роботі. Але щойно ви дасте їм можливість дослідити шляхи, в яких вони зацікавлені, вони будуть набагато активнішими та зосередженішими на найкращому шляху, яким би він не був. Як це не парадоксально, але коучу також може бути корисно зосередити увагу на будь-якому аспекті, якого вочевидь уникає його підшефний. Щоб не зруйнувати довіру та відповідальність підшефного, рух у цьому напрямку найкраще починати із твердження, за яким слідує запитання: «Я помітив, що ви не згадали... Чи є на те якась особлива причина?»

Запитання «Чи є якісь інші проблеми?» викликає бажання відповісти «Ні». Запитання «Які інші проблеми можуть виникнути?» викликає бажання подумати.

Наступна вправа допоможе вам попрактикуватись у ефективних запитаннях і подумати про їхній вплив та про те, як ви зможете використати їх у своїй роботі.

ВПРАВА: Використання ефективних запитань

Зверніться до арсеналу коучингових запитань наприкінці книги та оберіть пару запитань, з яких ви можете розпочати практику.

1. Яким, на вашу думку, був їхній вплив?
2. Яких заходів, на вашу думку, слід вжити, щоб використати ефективні запитання?

Сліпі плями

Гольфісти та тенісисти можуть зацікавитись фізичним застосуванням цього принципу. Спортивний тренер може запитати спортсмена, яку частину свого розмаху чи удару йому найважче відчутти або чітко усвідомити. Цілком імовірно, що в цій «сліпій плямі» криється причина дискомфорту чи невправності руху. У міру того, як тренер досягає дедалі більшої обізнаності у цій сфері, відчуття відновлюється і корекція відбувається природним шляхом, без жодного технічного внеску з боку тренера. Цілющі властивості обізнаності безмежні!

Критичні змінні

У своїй книзі «Внутрішня гра роботи» Голві пише, що коли ми зосереджуємо нашу увагу на речах, які змінюють наш бажаний результат і мають для нього найважливіше значення — так званих «критичних змінних», наші внутрішні перепони слабшають, а ефективність покращується. Так, наприклад, він розповідає, що нудьга, стрес і обурення поведінкою персоналу призвели до зниження «рейтингу люб'язності» серед операторів з обслуговування клієнтів компанії AT&T. Та замість того, щоб наказати операторам бути більш ввічливими, він навчав їх ідентифікувати та досліджувати дві

критичні змінні люб'язності: те, як вони слухають, та те, як говорять. Оператори почали грати у своєрідну гру, яка вимагала від них більш уважно прислухатися до голосу клієнта та відстежувати вплив власних відповідей на життєву активність клієнтів. Рейтинг люб'язності працівників незабаром підвищився. А в результаті підвищення обізнаності, впевненості та задоволення швидкість і точність їхньої роботи також покращились.

УНИКАЙТЕ НАВІДНИХ ЗАПИТАНЬ І КРИТИКИ

Навідні запитання, якими користуються багато погано підготовлених коучів, свідчать: коуч сам не вірить у те, чого він намагається досягти. Підшефний швидко це усвідомлює, і його довіра зменшується. Буде краще, якщо коуч скаже своєму підопічному, що має пропозицію, яку хотів би озвучити, а не намагатиметься скерувати його в потрібному напрямку. Слід також уникати запитань, які сприймаються як критика, наприклад: «Чому, чорт забирай, ви це зробили?»

Отже, підсумуємо. Ефективні запитання:

- Створюють обізнаність і відповідальність
- Відповідають інтересам підшефних
- Надихають на творчість і винахідливість
- Збільшують можливості/бачення
- Орієнтовані на цілі та рішення
- Не засуджують
- Привертають увагу, змушують нас думати та спостерігати
- Вимагають більшої уваги, деталізації та точності
- Вимагають відповідей, які демонструють якість думки, ефективність і знання
- Забезпечують підтримку та стимул/мотивацію
- Створюють цикл зворотного зв'язку.

Пакет № 4 містить список із 10 найпопулярніших ефективних запитань, які є дуже корисними в коучингу. З досвідом у коучингу ви, безсумнівно, складете свій власний рейтинг запитань. Перш за все вони мають бути автентичними.

8. Активне слухання

Китайський ієрогліф для слова «слухати» говорить сам за себе:

вухо = що ви використовуєте для того, щоб слухати (чути);

*король = приділяйте увагу, так ніби інша особа є королем
(підкоряйтесь);*

*десять і око = будьте спостережливими, так ніби у вас десять очей
(обережність);*

один = слухайте з особистою увагою (проявляйте увагу);

*серце = слухайте також своїм серцем (на додаток до вух та очей,
слухайте з великою увагою).*

Можливість бути вислуханим і дійсно почутим — це справжня розкіш. Більшість людей не є хорошими слухачами; в школі їм наказували слухати, але не навчили, як це робити. Зазвичай, коли здається, що люди слухають, вони просто чекають своєї черги, щоб висловитись, і щойно вона надходить, починають переслідувати власні цілі. Вони можуть говорити про щось зовсім стороннє, або ж захочуть поділитися своїм досвідом і думками чи дати поради. Лише на хвилинку пригадайте, як ви почувалися останній раз, коли хтось «слухав» вас таким чином.

БУДЬТЕ УВАЖНИМИ ДО ВІДПОВІДЕЙ

Коучинговий підхід означає, що необхідно з повною увагою вислуховувати відповіді підшефних на запитання: що було сказано, які це передавало почуття. Якщо цього не станеться, довіру буде втрачено, і коуч не знатиме, яке питання краще поставити далі. Ви маєте ставити питання спонтанно. Питання, заготовані заздалегідь, порушують плавний потік розмови і не відповідають інтересам чи цілям підопічного. Якщо ви обдумуєте наступне запитання, коли ваш співрозмовник говорить, він зрозуміє, що насправді ви не слухаєте. Набагато краще вислухати людину, а потім, за необхідності, зробити паузу, поки на думку не спаде наступне доречне запитання. І якщо ви

дійсно слухали, то ваша інтуїція стане вашим найкращим поводитирем.

Де ваша увага?

Вміння слухати — це навичка, яка вимагає концентрації та практики. Як не дивно, мало хто стикається з труднощами, слухаючи новини або хорошу радіопередачу. Інтерес утримує увагу. Можливо, вам потрібно навчитися цікавитись іншими людьми, щоб дозволити собі почати проявляти зацікавленість. Коли ви дійсно слухаєте когось або коли хтось дійсно слухає вас — як високо це цінується? Коли ви слухаєте, ви дійсно чуєте? Коли ви дивитесь, ви дійсно бачите? Під цим я маю на увазі зоровий контакт з іншою особою. Одержимість вашими власними думками та бажанням говорити, особливо якщо ви виступаєте в ролі порадника, дуже сильна. Кажуть, що, оскільки нам було дано два вуха і один рот, ми повинні слухати вдвічі більше, ніж говорити. Можливо, найважче для коуча — це навчитися мовчати!

СЛОВА ТА ІНТОНАЦІЯ

Що ви слухаєте і для чого? Інтонація підшефного вказує на емоції, тому ви повинні прислухатись до неї. Монотонність може сигналізувати про низьку зацікавленість або повторення старої лінії думок. Більш жвавий голос натякає на появу нових ідей і більшу мотивацію. Вибір слів, які використовує підопічний, може бути дуже показовим: переважання негативно забарвлених висловлювань або перехід до формальної чи дитячої лексики має прихований сенс, який може допомогти коучу зрозуміти і, отже, ефективно допомогти.

МОВА ТІЛА

Крім того, щоб слухати, коуч повинен також спостерігати за мовою тіла підшефного, але не для того, щоб робити поверхові спостереження, а, знову ж таки, щоб визначитися з вибором запитання. Якщо підшефний подається усім тілом вперед, це може свідчити про його високу зацікавленість коучингом. Невизначеність або тривога у відповідях можуть проявлятися в рухах руки, яка частково прикриває рот під час розмови. Руки, схрещені на грудях,

часто вказують на опір чи протест, а відкрита поза свідчить про сприйнятливість і гнучкість. Я не збираюся вдаватися тут у подробиці аспектів мови тіла, зауважу лише, що якщо слова говорять про одне, а тіло каже щось інше, то, швидше за все, справжні почуття виражає саме мова тіла.

ЗВОРОТНИЙ ЗВ'ЯЗОК

Отже, можна слухати, чути, дивитися і розуміти, але, крім того, коучі повинні мати достатні навички самоаналізу, щоб кожної миті усвідомлювати, що вони роблять. Однак, як би чітко коуч це не розумів, йому варто періодично давати своєму підопічному зворотний зв'язок та підбивати певні підсумки. Це сприятиме правильному розумінню та запевнить підшефного в тому, що його почули і зрозуміли. Завдяки цьому коуч також отримує другий шанс перевірити правдивість слів підшефного. Під час більшості коучингових семінарів хтось має робити нотатки, але це може бути узгоджено між коучем та його підопічним. Особисто я люблю сам робити нотатки, щоб мій підшефний мав більше часу на роздуми.

САМОУСВІДОМЛЕННЯ

Нарешті, хороші коучі використовують самоусвідомлення, щоб уважно стежити за своїми власними емоціями, судженнями або реакціями на будь-які реакції підшефного, які можуть стати на заваді необхідній для коуча об'єктивності та неупередженості. Ваша власна психологічна історія та упередження — а вони є у кожного — впливатиме на ваше спілкування. Тому, відстежуючи відчуття у власному тілі, такі, як напружені плечі чи мандраж, ви можете отримати уявлення про емоції, які інтуїтивно перейняли від свого підопічного.

ПЕРЕНЕСЕННЯ

Проекція та перенесення — це терміни, якими називаються ці психологічні порушення, і всі, хто навчає, спрямовує, тренує або керує, повинні вміти розпізнавати та мінімізувати їх. Проекцією називається

сприйняття в іншій людині чи перенесення на неї своїх позитивних або негативних рис та якостей. Перенесення — це «перекладання моделей почуттів та поведінки, початково пережитих зі значущими особистостями в дитинстві, на тих людей, з якими ми перебуваємо в поточних стосунках». Одним із найпоширеніших проявів перенесення на робочому місці є перенесення влади.

У будь-яких ієрархічних відносинах, керівник—безпосередній підлеглий чи навіть тренер—підопічний, підсвідоме ставлення обох сторін до влади буде зовсім різним. Наприклад, багато людей відмовляються від влади на користь призначених органів влади — «вони розберуться», «у них є всі відповіді», «вони краще знають» тощо, — виставляючи себе незначними та наївними. Це може цілком відповідати прагненню авторитарного керівника домінувати й підкорювати собі інших, але суперечить меті коучингу, яка полягає в тому, щоб розвивати відповідальність у підшефному.

Інший поширений приклад підсвідомого перенесення реакції на владу — це протест і прихований саботаж робочих цілей. Індивідуальне перенесення посилює колективне розчарування та відчуття безсилля щоразу, коли стиль керівництва обмежує вибір. Один із великих виробників двигунів завжди оцінював стан трудових відносин за відсотком хороших запасних частин, які опинилися у ящиках із браком поряд із конвеєрною стрічкою.

КОНТРПЕРЕНЕСЕННЯ

Контрперенесення — це своєрідне продовження перенесення, яке відбувається тоді, коли люди при владі, керівники чи коучі самі підсвідомо реагують на перенесення свого власного досвіду, закріплюючи підлегле становище або протест. Хороші коучі визнають існування такої можливості та компенсують наслідки всіх проявів перенесення, свідомо працюючи над наділенням повноваженнями підопічних. Якщо вони цього не роблять, ці порушення закріплюються в керівних чи коучингових стосунках і в довгостроковій перспективі чинять серйозний негативний вплив на те, чого вони прагнуть досягнути своїм стилем керівництва.

НАВИЧКИ АКТИВНОГО СЛУХАННЯ

Навички активного слухання зведено в табл. 3. Навички відображення/віддзеркалення, перефразування та підсумовування дають вашому співбесіднику зрозуміти, що ви слухаєте його слова (зміст), перевіряючи, що ви зрозуміли, відтворюючи і, можливо, уточнюючи значення того, що було сказано, та засвідчуючи його правильність.

Випробуйте свої навички слухання із протилежною діяльністю.

Таблиця 3. Навички активного слухання

Навичка	Опис
Відображення/ віддзеркалення	Звертайтеся до співрозмовника його ж власними словами.
Перефразування	Використайте дещо інше слово або слова, які не змінюють змісту чи сенсу того, що сказав співрозмовник.
Підсумовування	Повторіть те, що було сказано, але більш коротко, не змінюючи змісту чи сенсу.
Уточнення	Коротко висловіть суть/основу сказаного, додавши щось цінне, що ви інтуїтивно вловили в емоціях або в розбіжностях між словами та виразом обличчя чи мовою тіла, щоб покращити розуміння, внести ясність для співрозмовника і переконатись, що ви зрозуміли сказане: «Це звучить як... Що б ви сказали?»
Заохочення самовираження	Створіть атмосферу довіри та близькості, щоб заохотити відкритість.
Утримання від засудження, критики та особистих симпатій	Тримайте розум відкритим. Засудження та критика викликають в людей бажання захищатись і відбивають в них бажання говорити.
Визначення наявності потенціалу	Зосередьте увагу на можливостях і сильних сторонах, а не на колишній ефективності. Не дивіться на людину як на проблему. Як ця людина могла б реалізуватись, якби її ніщо не стримувало?
Слухання серцем	Прислухайтесь до невербальних повідомлень, таких, як інтонація, формулювання, вираз обличчя та мова тіла. Слухайте уважно на рівні почуттів та сенсу (наміру), щоб почути основу/суть того, що вам хочуть донести.

ВПРАВА: *Навички слухання*

Пригадайте недавню розмову, ініційовану не вами. Спробуйте оцінити якість ваших навичок слухання.

1. Чиї питання ви вирішували? Чи давали ви поради?
2. Коли хтось хоче щось із вами обговорити, спробуйте активно слухати співрозмовника, а потім оцініть себе. Чи говорили ви про предмет обговорення? Чи використовували свою інтуїцію? Чи проясняли та/або віддзеркалювали те, що вам говорили? Чи тримали ви свої думки та свої поради при собі? Чи утримувалися від засудження? Чи допомагали ви своєму колезі досліджувати його власні думки?
3. Що ви дізналися про свої навички слухання?
4. На якій сфері слухання ви хочете зосередитись, щоб вдосконалити її?

Коучинг вимагає від вас повної уваги до того, що говорить ваш підопічний, і до почуттів, які він передає. Людина може висловлювати щось словами, при цьому передаючи зовсім інше інтонацією, мовою тіла або виразом обличчя. Якщо ви активно слухаєте когось, то можете відчувати себе на одній хвилі з цією людиною, так, наче ви розумієте її на кількох рівнях одночасно і навіть фізично відчуваєте те, що й вона. Потім ви можете почати використовувати свою інтуїцію, слухати за та між словами, звертаючи увагу на паузи, інтонацію, енергетичні рівні, мову тіла та інші емоційні сигнали.

Заклавши основу навичками ефективних запитань і активного слухання, тепер давайте розглянемо модель GROW, структуру для коучингу розмов.

9. Модель GROW

Мета, реальність, варіанти, план дій.

Наразі ми вже встановили сутність обізнаності та відповідальності за навчання і покращення ефективності. Ми також простежили, в якому контексті проходить коучинг, провівши паралелі між коучингом та керівництвом, а також між культурою компанії та високою ефективністю. Ми дослідили роль та ставлення коуча і розглянули ефективні запитання та активне слухання як основні форми спілкування під час коучингу. Тепер нам потрібно визначити, про що треба запитувати і в якій послідовності.

ФОРМАЛЬНІ ЧИ НЕФОРМАЛЬНІ?

На цьому етапі важливо підкреслити, що коучинг може бути настільки вільним і неформальним, що працівники навіть не здогадуватимуться, що з ними проводять заняття. Для повсякденної функції роздачі працівникам завдань та вислуховування їхніх звітів немає нічого кращого, ніж коучинг, але тоді він уже таким не буде; це буде просто ефективне керівництво. В такому разі коучинг перестає бути інструментом і стає просто способом управління людьми — на мій погляд, найбільш ефективним способом. З іншого боку, заняття коучингом може бути сплановане та структуроване таким чином, що його призначення та ролі будуть однозначними. Хоча у переважній більшості коучинг відноситься до першого типу, ми детально розглянемо другий, оскільки, хоча сам процес ідентичний, він має більш чітко визначені етапи.

ОДИН НА ОДИН

З міркувань простоти та ясності ми розглянемо тренінг «один на один» або 1:1, хоча формат групового коучингу або навіть самокоучингу нічим не відрізняється. Обидва ці види коучингу будуть

детально описані у наступних розділах. Коучинг «один на один» може відбуватися між колегами, між керівником і безпосереднім підлеглим, між колишнім учителем і студентом, між коучем і підшефним. Коучинг «один на один» може навіть відбуватися і знизу вгору — хоча, як правило, приховано, — між працівником та його начальником. Зрештою, просто сказавши своєму босові, що той має робити, далеко не заїдеш, тому коучинг «знизу вгору» має набагато більше шансів на успіх!

ФУНДАМЕНТ ДЛЯ КОУЧИНГУ

Незалежно від того, відбувається офіційне коучингове заняття чи неформальна коучингова бесіда, запропонована мною послідовність запитань передбачає чотири окремих етапи:

- **G** Мета (від *англ.* Goal) — Постановка цілей для конкретного заняття, а також короткострокових і довгострокових цілей.
- **R** Реальність (від *англ.* Reality) — Перевірка реальності для вивчення поточної ситуації.
- **O** Варіанти (від *англ.* Options) — Варіанти та альтернативні стратегії або напрями діяльності.
- **W** План дій (від *англ.* Way Forward) — Що має бути зроблено, коли, ким, і хто має бажання це зробити.

Така послідовність запитань утворює мнемонічне слово GROW, на яке я часто посилаюсь. І оскільки вибір та самомотивація є критичними для досягнення успіху, я хотів би підкреслити важливість бажання на заключній стадії, оскільки саме на цьому етапі намір перетворюється в дію, і саме з цієї причини я називаю його трансформаційним: **Мета, Реальність, Варіанти і План дій**. Ключові запитання, які потрібно ставити на кожному етапі, зображені на рис. 9.

Ця послідовність припускає, що бажано пройти всі чотири етапи, що, як правило, і відбувається, коли ви вперше вирішуєте нову проблему. Однак часто коучинг буде використовуватися для просування

завдання або процесу, які вже обговорювалися раніше або вже перебувають на стадії виконання. У таких випадках коучинг може починатися і закінчуватися будь-яким етапом. Одна з речей, яка робить модель GROW настільки ефективною, полягає в тому, що ця система досить гнучка.

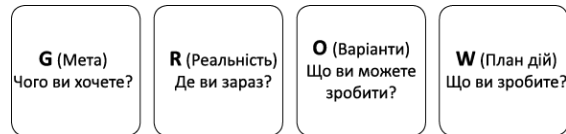


Рисунок 9. Модель GROW

Походження моделі GROW

Коли у 1979 році ми привезли внутрішню гру в Європу, то спочатку проводили коучинг для тенісистів та гольфістів. Але незабаром ми зрозуміли цінність внутрішньої гри для керівників організацій. Тому ми провели більшу частину 1980-х років, розробляючи методологію, концепції та методи підвищення ефективності роботи в організаціях. Бажаючи реально змінити життя людей, ми показали, що цілком можливо підвищити ефективність, покращити здатність до навчання та рівень задоволення, а також знайти відчуття цілі в роботі.

Консалтингова фірма з питань управління *McKinsey* стала нашим з колегами клієнтом у середині 1980-х років. Багато програм, які ми провели для *McKinsey*, включали експериментальну тренерську роботу для тенісних кортів. Такий коучинг показав себе настільки успішним у підвищенні ефективності та розкритті потенціалу, що *McKinsey* попросила нас із Гремом Александером запропонувати їй фундамент для коучингу — модель, на яку можна було б «вішати» все, що відбувається у різних сферах діяльності.

Ми вирішили записати на відео, як ми та наші колеги проводимо коучинг. Запросили експертів із нейролінгвістичного програмування (НЛП), щоб вони подивилися, що ми робимо, і провели опитування, намагаючись з'ясувати, що відбувається та чи існує модель, яка розігрується при підсвідомому застосуванні знань і навичок. І вона таки знайшлася — як на тенісному корті, так і в бізнес-середовищі.

Спочатку ми пристосували це до того, що називали коучинговою

моделлю 7S, тому що у *McKinsey* вже була їхня власна модель 7S. Проте вона виявилася досить заплутаною і насправді мала вигляд як 1, 2, 3, 4, а іноді 1, 3, 4 або просто 1, 2, 3. У підсумку ми придумали аббревіатуру GROW для виявлених чотирьох ключових етапів. Потім обговорили цю та кілька інших ідей з фахівцем, що займався внутрішньокорпоративними комунікаціями у *McKinsey*, і він сказав, що, на його думку, це спрацює. Замовнику це сподобалось, оскільки це було просто і модель зосереджувалася на діях і наслідках. На той час ми не мали жодного уявлення про те, яке значення вона матиме!

Я став першим, хто опублікував цю модель, коли перше видання цієї книги вийшло друком у 1992 році. Завдяки успіху книги та нашій міжнародній роботі GROW стала однією з найпопулярніших коучингових моделей у всьому світі.

СПОЧАТКУ МЕТА

Може видатися дивним, що постановка цілей передуює вивченню реальності. Поверхнева логіка передбачає протилежне, оскільки ми, безумовно, повинні знати реальність, перш ніж зможемо встановити якусь мету. Це не зовсім так: цілі, що базуються на самій лише поточній реальності, мають схильність бути негативними, реакцією на проблему, обмеженими минулими показниками. Їм може не вистачати креативності через просту екстраполяцію, вони можуть прагнути меншого, ніж можна було б досягти, або навіть виявитися непродуктивними. Короткострокові фіксовані цілі можуть відвернути нашу увагу від довгострокових цілей. Мій досвід із встановлення цілей на курсах командної підготовки свідчить, що команди незмінно ставлять цілі, відштовхуючись від того, що було зроблено раніше, а не орієнтуючись на те, що можна зробити в майбутньому. У багатьох випадках вони не намагаються прорахувати можливості.

Цілі, сформовані шляхом з'ясування ідеального довгострокового рішення або бачення, а потім визначення реальних кроків для досягнення цього ідеалу, зазвичай набагато більш надихаючі, творчі та мотиваційні. Дозвольте мені проілюструвати цей дуже важливий момент на прикладі. Якщо ми намагатимемося вирішити проблему інтенсивного руху на стратегічному маршруті, вивчаючи реальність,

ми, швидше за все, поставимо цілі, що базуються виключно на обмеженні існуючого потоку, наприклад, за рахунок розширення дороги. Насправді, це може суперечити більш довгостроковій цілі, яка буде сформована шляхом розрахунку ідеального розподілення трафіка в цьому регіоні в якийсь час у майбутньому, а потім пошуку шляхів реалізації цієї ідеї.

Тому я раджу за більшості обставин використовувати запропоновану мною послідовність.

БІЛЬШЕ, НІЖ GROW

Мушу підкреслити, що GROW має невелику цінність поза контекстом обізнаності та відповідальності, а також наміру й уміння генерувати їх шляхом активного слухання та ефективних питань. Моделі не слід вважати істиною — сама по собі модель GROW не є коучингом. Аббревіатури досить поширені в бізнесі: є SPIN, є цілі SMART, є GRIT, а також коучинг GROW. Часто їх хибно представляють або сприймають як панацею від всіх неприємностей у бізнесі. Нічого подібного: вони корисні тільки в тому контексті, в якому використовуються, а контекст GROW — це обізнаність та відповідальність.

Автократичний бос може наказати своїм співробітникам:

- **Моя мета (G)** — продати тисячу віджетів цього місяця.
- **Реальність (R)** полягає в тому, що в минулому місяці ви погано працювали і продали лише 400 віджетів. Ви купа лінивих таких-розтаких. Продукт нашого конкурента кращий, тому вам доведеться добряче попідніти.
- Я розглянув усі **варіанти (O)**, і ми не збираємося збільшувати нашу рекламу або змінювати упаковку.
- Значить, ви будете робити таке (**план дій (W)**)...

Будь-який диктатор може використовувати модель GROW. Цей бос суворо дотримувався моделі GROW, але він не поставив жодного запитання. Він не сформував обізнаності й хоча думає, що погрозами змусив своїх працівників взяти на себе відповідальність, це не так,

оскільки працівники не мали вибору.

КОНТЕКСТ І ГНУЧКІСТЬ

Якщо ви щось і отримаєте з цієї книги, то нехай це буде обізнаність та відповідальність і, що важливіше, GROW. При цьому головним аргументом для дотримання послідовності GROW з ефективними коучинговими тренерськими питаннями є те, що вона проста, гнучка та дієва.

Однак ця послідовність може бути циклічною. Я маю на увазі, що ви можете визначати туманну **мету**, лише доки ви не вивчите **реальність** у деталях. Потім потрібно буде повернутися і визначити **мету** набагато точніше, перш ніж знову рухатися вперед. Навіть чітко окреслену з самого початку **мету**, можливо, потрібно буде переглянути або навіть замінити на іншу мету після того, як **реальність** стане зрозумілою.

При визначенні **варіантів** вам доведеться повертатися, щоб переконатись, що кожен із них фактично наближатиме вас до потрібної **мети**. Нарешті, перш ніж конкретно визначити **план дій**, дуже важливо зробити останню перевірку, щоб побачити, чи відповідають ці наміри цілі. Якщо вони відповідають але самомотивація є низькою, то знову слід переглянути мету і особливо відчуття причетності до цілі.

Переміщайтесь послідовністю GROW, як вам підказує ваша інтуїція. Повторення кожного кроку, якщо це необхідно, у будь-якій послідовності гарантує, що ваші підопічні залишатимуться енергійними та мотивованими і їхня мета відповідатиме меті компанії, а також узгоджуватиметься з їхніми індивідуальними цілями та особистими цінностями. Прислухайтеся до власної інтуїції та інстинкту, а не намагайтеся дотримуватися правил. В міру того, як ви глибше познайомитеся з силою GROW, ви почнете із впевненістю визначати, який елемент GROW потрібно вивчити.

КЛЮЧ ДО GROW

Ключ до успішного використання GROW полягає в тому, щоб

спочатку присвятити достатньо часу вивченню «G», доки підшефні не поставлять перед собою ціль, яка водночас надихатиме їх і змушуватиме вийти за свої рамки, а потім гнучко рухатись послідовністю, відповідно до вашої інтуїції, за необхідності переглядаючи ціль.

Крок 1. Яка ваша Мета?

- Визначає та уточнює тип мети шляхом розуміння кінцевих цілей, цілей ефективності та цілей прогресу на всьому шляху.
- Забезпечує розуміння основних цілей і прагнень.
- Визначає бажаний результат сеансу.

Крок 2. У чому полягає Реальність?

- Оцінює поточну ситуацію з точки зору заходів, яких слід вжити.
- Уточнює результати та наслідки раніше прийнятих дій.
- Забезпечує розуміння внутрішніх перешкод і блоків, які зараз перешкоджають прогресу або обмежують його.

Крок 3. Які у вас Варіанти?

- Визначає можливості та альтернативи.
- Підкреслює та ставить під сумнів різні стратегії, спрямовані на досягнення прогресу.

Крок 4. Яким буде ваш План дій?

- Забезпечує розуміння того, що було вивчено і що можна змінити для досягнення початкових цілей.
- Створює короткий виклад і план дій для втілення визначених кроків.
- Окреслює можливі майбутні перешкоди.
- Передбачає можливість безперервного досягнення цілей та підтримку і розвиток, які можуть знадобитися.
- Оцінює стабільність зобов'язань щодо узгоджених дій.

- Визначає, яким чином буде забезпечено відповідальність і досягнення цілей.

Зразки питань для кожного етапу GROW можна знайти у пакеті № 5 в арсеналі коучингових запитань. У наступних чотирьох розділах ми розглянемо по черзі кожен із цих кроків і питання, які найкращим чином підвищують обізнаність та відповідальність на цих етапах.

10. G: Визначення Мети

Я працюю краще, коли я цього хочу, а не коли мене змушують. Коли я хочу, то я роблю це для себе; коли мене змушують, я роблю це для когось. Самомотивація — це питання вибору.

Уже так багато написано про важливість і процес постановки цілей, що мені, звісно, не потрібно повторювати все це у книзі про коучинг. Про саму лише постановку цілей можна написати окрему книгу. Однак я вважаю, що навіть ті, хто вважає себе експертами з постановки цілей, із задоволенням пройдуться в цьому розділі по тих аспектах встановлення цілей, які є особливо важливими для коучингового процесу.

МЕТА ЗАНЯТТЯ

Заняття з коучингу незмінно починається з визначення мети. Якщо підшефний прийшов на заняття, то очевидно, що саме він повинен визначити, що він хоче від нього отримати. Навіть якщо це коуч призначив заняття для вирішення конкретної проблеми, однаково слід поцікавитися у підшефного, чи не хоче він отримати від заняття щось іще.

Для цього можна задати йому такі запитання:

- Чого ви очікуєте від цього заняття?
- У нас є півгодини; що б ви хотіли встигнути за цей час?
- Що було б для вас найбільш корисним на цьому занятті?

Відповіді на ці запитання можуть бути такими:

- План на місяць, який я можу розвивати.
- Отримати чітке уявлення про те, якими будуть мої два наступних кроки.
- Рішення про те, в якому напрямку рухатись.

- Розуміння основних проблем.
- Узгодити бюджет для роботи.

МЕТА ДЛЯ НАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ

Тепер, коли ви визначилися з метою чи цілями, пов'язаними з нагальною проблемою, слід навчитися розрізняти кінцеві та проміжні цілі.

Кінцева мета. Остаточна мета — стати лідером ринку, отримати посаду директора з продажів, мати певний ключовий рахунок, виграти золоту медаль — рідко буває абсолютно в межах вашого власного контролю. Ви не можете знати, що робитимуть ваші конкуренти або контролювати це.

Проміжні цілі. Визначають рівень ефективності, який, на вашу думку, забезпечить вам дуже хороші шанси на досягнення кінцевої мети. Вони значною мірою перебувають під вашим контролем; як правило, їх можна використовувати як засіб вимірювання прогресу. Приклади проміжних цілей можуть бути такими: пройти перший рівень контролю якості з 95 % продукції, продати наступного місяця 100 віджетів або пройти мильо за 4 хв 10 с до кінця вересня. Важливо зауважити, що набагато простіше взяти на себе відповідальність за досягнення проміжних цілей, які ви можете контролювати, а не кінцевої мети, яку контролювати не можете.

Кінцева мета має, де це можливо, підкріплюватися проміжними цілями. Кінцева мета сприяє більш довготривалому плануванню і може слугувати натхненням, тоді як проміжна ціль визначає ввідні параметри, основні результати, які можна виміряти.

ЗНАЧИМІСТЬ ПРОМІЖНИХ ЦІЛЕЙ

Відсутність затвердженої проміжної цілі відіграла важливу роль у горезвісному програші Великої Британії в Олімпійських іграх 1968 року. В 1964 році золоту медаль у стрибках в довжину завоював валлієць Лін Дейвіс. Всі очікували, що за медалі боротимуться він, росіянин Ігор Тер-Ованесян та чемпіон США Ральф Бостон. І тут з'явився дуже ексцентричний американець Боб Беймон, який із

першої ж спроби перевищив світовий рекорд на 60 сантиметрів. Якщо взяти до уваги, що рекорд зі стрибків у довжину із 1936 року збільшився лише на 15 сантиметрів, то це було дивом і справжнім подвигом. Девіс, Бостон і Тер-Ованесян були повністю деморалізовані, й хоча Бостон отримав бронзу, а росіянин був четвертим, обидва вони стрибнули на 15 сантиметрів гірше порівняно зі своїми найкращими результатами. Девіс, що на 30 сантиметрів погіршив свій найкращий результат, визнає, що був націлений лише на «золото», і якби він поставив собі за проміжну мету стрибнути, скажімо, на 822 сантиметри або поставити особистий рекорд і слідував їй, він виграв би срібло. Цікаво, наскільки деморалізованими почувалися інші плавці-чоловіки в Китаї через 40 років, коли Майкл Фелпс отримував золоті медалі в кожній дисципліні, кількість яких, у кінцевому підрахунку, сягнула 11.

ВІД НАТХНЕННЯ ДО ДІЇ

Кінцеві та проміжні цілі іноді потрібно удосконалювати та доповнювати двома іншими компонентами, якщо не цілями (див. рис. 10). Візьмемо приклад Ребекки Стівенс, першої британської жінки, яка піднялася на Еверест. Вона читає лекції про свої великі досягнення на підприємствах та в школах. Можете не сумніватись: почувши її натхненну промову, багато школярів починали просити батьків повести їх у гори або принаймні до найближчої зали зі стінкою для скелелазіння. «Я зможу підкорити Еверест» — таке твердження може звучати по-дитячому, але це особиста мрія, бачення, яке породжує дію. Іноді вам потрібно нагадати самим собі — або щоб вам нагадав хтось інший, поставивши запитання, — що вас надихнуло розпочати або продовжувати робити те, що ви хочете. Ви можете назвати це заповітною метою. Набувши достатнього досвіду в альпінізмі, Стівенс досягла рівня майстерності, на якому сходження на Еверест здавалося розумною кінцевою метою, якщо сходження на Еверест взагалі може вважатися розумним! Проте на неї все ще чекав великий обсяг робіт, підготовка та акліматизація. Якби вона не була готова повністю присвятити себе цьому процесу, Еверест так і залишився б мрією. «Скільки ви хочете інвестувати в цей процес?» —

це питання, яке я часто задаю на етапі постановки цілей під час коучингу в будь-якій галузі діяльності. Я називаю ці цілі процесуальними або навіть робочими.



Рисунок 10. Визначення мети — від натхнення до дії

СПІВПРИЧЕТНІСТЬ ДО ЦІЛЕЙ

Хоча лідери компанії можуть вільно встановлювати свої власні цілі, занадто часто вони делегують це завдання своїм підлеглим у вигляді наказів, які не підлягають обговоренню. Це позбавляє тих, хто відповідатиме за досягнення цих цілей, відчуття співпричетності та, відповідно, знижує їхню ефективність. Мудрі директори прагнутимуть підтримувати здорову відстороненість від власних цілей, якщо вони хочуть мотивувати своїх менеджерів, і завжди будуть заохочувати їх

встановлювати власні складні цілі, коли це можливо. Але навіть якщо вони цього не роблять, а робота виконується за суворими приписами, це ще не означає, що все втрачено, адже керівник може принаймні запропонувати працівникам можливість вибору та співпричетності, коли вирішується, як саме виконується робота, хто що робить і коли.

Коучинг співпричетності

Навіть якщо певна мета є абсолютним імперативом, за допомогою коучингу можна сформувати співпричетність. Якось я обговорював проблему навчання поводженню із вогнепальною зброєю з місцевими поліцейськими. «Як зробити так, щоб учні суворо і невідступно дотримувалися правил безпеки при використанні вогнепальної зброї?» — запитали вони. Я запропонував їм не нав'язувати ці правила з самого початку, а обговорити їх у процесі коучингу, щоб учасники самі могли створити власний узгоджений набір правил безпеки. Швидше за все, він збігатиметься з офіційними правилами. У разі розбіжностей коучинг допоможе виявити причини їх виникнення при мінімальних зусиллях з боку коуча. Таким чином, підшефні набудуть значно вищого рівня розуміння та опанування інституційними правилами безпеки при використанні зброї.

Чия мета?

Цінність вибору та відповідальність із точки зору самомотивації ніколи не слід недооцінювати. Наприклад, якщо члени відділу продажів ставлять перед собою мету, нижчу за ту, якої прагне керівник, останній має дуже уважно продумати наслідки, перш ніж відкинути запропоновані ними цифри і нав'язати свої власні. Йому краще притримати свою гордість і прийняти цифри команди. Якщо керівник наполягатиме на своєму, цілком можливо, що наслідком стане зниження продуктивності команди, навіть якщо ціль керівника була вищою, ніж їхня. Підлеглі можуть вважати цифри керівника цілком реалістичними або, навпаки, нереальними, але, безсумнівно, вони будуть демотивовані відсутністю вибору. Звісно, у керівника є ще один варіант, якщо він впевнений у своїй меті, — почати з цифр

команди та проводити з нею коучинг, досліджуючи перепони та допомагаючи усунути їх задля досягнення більшого. Тоді відповідальність за остаточно узгоджені цифри нестимуть співробітники.

На робочому місці цілі мають бути узгоджені між усіма зацікавленими сторонами: керівником, який думає, що саме він повинен їх встановити, менеджером із продажу та членами команди, які повинні виконати цю роботу. Без досягнення згоди команда збуту втрачає життєво важливе відчуття співпричетності та відповідальності, і її продуктивність неабияк постраждає. Як керівнику-коучу вам буде корисно усвідомлювати, що ви йдете поряд, а не попереду (тягнучи) чи позаду (штовхаючи) свого підопічного. Таким чином, підопічний завжди зберігає відчуття співпричетності до мети.

Необхідно докласти певних зусиль, щоб забезпечити чітке розуміння всіх цілей, адже надто часто неточні припущення можуть спотворювати сприйняття деяких людей навіть тих цілей, до визначення яких вони були причетними.

ХАРАКТЕРИСТИКИ ХОРОШОЇ МЕТИ

Цілі повинні не лише підтримувати кінцеву мету, яка перебуває поза межами вашого контролю. Вони мають бути SMART-цілями:

- S (Specific) Конкретні
- M (Measurable) Вимірювані
- A (Agreed) Узгоджені
- R (Realistic) Реалістичні
- T (Timeframed) Визначені в часі

а також PURE — ЧИСТИМИ:

- P (Positively stated) Позитивні
- U (Understandable) Зрозумілі
- R (Relevant) Доцільні
- E (Ethical) Етичні

та CLEAR — ЧІТКИМИ:

- C (Challenging) Складні та цікаві
- L (Legal) Мають бути в рамках закону
- E (Environmentally sound) Нешкідливі для оточення
- A (Appropriate) Доцільні
- R (Recorded) Письмово зафіксовані

Те, що ціль повинна мати більшість цих характеристик, очевидно і не потребує подальшого пояснення, але можна навести для прикладу кілька корисних спостережень.

Система SMART була створена для керівників, щоб вони керувалися нею при визначенні цілей для своїх команд. Оскільки ці цілі надходили від керівника, він повинен був переконатися, що ціль була чіткою або «конкретною», але при цьому не переймався тим, наскільки вона захоплююча чи мотиваційна. Керівник також мав бути обережним, щоб не зробити ціль занадто складною, тобто вона мала бути «реалістичною». Якщо мета не реалістична, то зникає надія, але якщо вона недостатньо складна й цікава, то зникає мотивація. Отже, ми маємо рамки, в який мають вписатися всі цілі.

ЦІЛІ, ЩО НАДИХАЮТЬ

Вам необхідно витратити чимало часу на початковій стадії на етапі «G» (якщо ви керуєтесь аббревіатурою GROW), щоб переконатись, що ваші підшефні визначали цілі, які їх надихають та сповнюють енергією або викликають у них захоплення та пристрасть. Позитивно сформульована ціль, що надихає, від самого початку підтримуватиме енергію та мотивацію на високому рівні. Мета, яка була особисто вписана в мету компанії, матиме вирішальне значення.

Коли ви ставите цілі для себе, ви можете проявляти схильність прагнути занадто мало, обмежуючи себе через страх. Заохочуйте своїх підшефних прагнути більшого, щоб вони викладалися на повну, щоб досягти найкращого результату. У сприятливому середовищі натхненна мета, яка є водночас складною та цікавою, приведе до успіху, що у свою чергу підвищить віру в свої сили та впевненість і

зумовить підвищення ефективності.

Ви отримуєте те, на чому зосереджуєтесь. Якщо ви боїтеся поразки, то зосереджуєтесь на ній і отримуєте її.

ПОЗИТИВНА ЗОСЕРЕДЖЕНІСТЬ

Дуже важливо ставити перед собою позитивні цілі. Що станеться, якщо ціль сформульована у негативному ключі, наприклад: «Ми не повинні пасти задніх у регіональних продажах»? На чому зосереджена увага? Певна річ, на тому, що ми пасемо задніх. Якщо я скажу вам: «Не думайте про червону кулю», то що відразу спадає вам на думку?.. Або якщо я звертаюсь до дитини: «Не впусти склянку, не розлий воду, не припустися помилки»? Мені подобається один приклад із крикету: коли ворітця падають і наступний відбиваючий проходить повз білий декоративний парканчик, якийсь жартівник каже йому: «Не промахнись по першому м'ячу». Увесь час, поки гравець іде до межі майданчика, він думає про це і не поціляє у м'яч. Негативні цілі можна легко переформулювати на протилежні, позитивні, наприклад: «Ми збираємося зайняти четверте місце в лізі або вище» чи «Я збираюся заблокувати перший м'яч, проте існує велика спокуса забити».

ЕТИЧНІ СТАНДАРТИ

Це може звучати як проповідь, мовляв, цілі мають бути **легальними, етичними** та **екологічно безпечними**, однак кожна людина має власне уявлення про ці поняття, і єдиним способом забезпечити повну узгодженість між усіма працівниками є дотримання найвищих стандартів. Молоді працівники, як правило, мають вищі етичні стандарти, ніж їхні старші керівники, яких це нерідко дивує і які зазвичай аргументують свої дії тим, що вони «завжди так робили». Крім того, новий акцент на відповідальності в бізнесі та у всьому суспільстві й наслідки дій корпоративних інформаторів або організацій із захисту прав споживачів, безсумнівно, зводять нанівець будь-який короткостроковий прибуток, що спокушає не надто розбірливих у засобах керівників. У книзі «Перемоги в спорті» Дейв Гемері цитує

сера Майкла Едвардса:

«У вас ніколи не будуть працювати найкращі фахівці, якщо ви не будете дотримуватись найвищих стандартів ділової етики. Якщо ви розраховуєте виграти 1000 фунтів стерлінгів, діючи в обхід, то збитки від демотивації порядних людей становитимуть 20 000 фунтів».

ОЛІМПІЙСЬКА МЕТА

Мабуть, найбільш яскравим прикладом хорошої та успішної постановки цілей, який я знаю, можуть стати Олімпійські ігри та змагання із плавання, але ще за десять років до народження Майкла Фелпса. Першокурсник одного американського коледжу Джон Нейбер бачив, як Марк Шпіц виграв сім золотих медалей із плавання в Олімпійських іграх 1972 року в Мюнхені. Тоді Джон вирішив, що він виграє «золото» у стилі плавання на спині на 100-метровій дистанції у 1976 році. Хоча на той час він уже виграв національний чемпіонат серед юнаків, йому все ще не вистачало майже 5 цифр для його віку та такої короткої дистанції.

Спочатку Джон Нейбер вирішив зробити неможливе можливим, встановивши для себе проміжну мету: поставити новий світовий рекорд, а потім розділив своє 5-секундне відставання на кількість годин, які він міг тренуватися в наступних чотири роки. Спортсмен вирішив, що за кожну годину тренування він повинен поліпшувати свій час на одну п'яту миті, й відчував, що це можливо, якщо працювати старанно і з розумом. Так і сталося.

До 1976 року Нейбер настільки покращив свої показники, що став капітаном американської команди з плавання в Монреалі та виграв «золото» на дистанціях 100 метрів і 200 метрів на спині, встановивши у першому випадку світовий, а в другому — олімпійський рекорд. Гарна постановка цілей! Джона Нейбера мотивувала чітко визначена кінцева мета, яку він підтримував проміжною ціллю, що повністю була під його контролем. Він підкріпив це систематичним процесом, і це сформувало п'єдестал, на який йому судилося піднятися.

Той, хто налаштований на перемогу, перемагає.

Той, хто боїться програти, програє.

Олімпійська ефективність у бізнесі

То як застосувати олімпійську ефективність у бізнесі? Жорже Пауло Леманн вже понад 40 років був основною фігурою економічного розвитку Бразилії. У 1971 році Леманн заснував інвестиційний банк *Banco de Investimentos Garantia* і незабаром запросив Карлоса Сікупіра та Марселя Теллеса приєднатися до його організації, яку багато хто вважає бразильським аналогом найбільшого в світі інвестиційного банку *Goldman Sachs*. Придбавши різноманітні активи, це тріо трансформувало бразильську економіку, відкривши її зовнішнім інвесторам й водночас забезпечивши стабільність для місцевих інвесторів. Через свою приватну компанію *3G Capital* вони зараз мають у повній або частковій власності такі великі бренди, як *Burger King*, *Anheuser-Busch InBev* та *The Kraft Heinz Company*.

Ці люди ведуть свій бізнес, мотивуючи своїх працівників. У книзі «Мрій про велике» Крістіан Корреа пояснює, що вони хочуть залучати й утримувати видатних людей, які мотивуються чимось більшим, аніж просто грошима. Лемманн пояснює їхню формулу:

«Створіть велику мрію. Нехай вона буде простою, легко зрозумілою і обдуманною. Залучайте потрібних людей, які добре працюють разом. Послідовно оцінюйте результати. За допомогою цієї формули ви можете творити, керувати чи покращувати будь-що».

(Гарвардська школа бізнесу, 2009)

У своїй книзі «Шлях 3G» Франсіско Гомем де Мелло коротко формулює такий стиль керівництва як «Мрія + Люди + Культура». Бізнесмени заручилися підтримкою чудових людей і створили культуру, в якій ці люди змогли процвітати і брати участь у досягненні великої мрії. Завдяки такому підходу вони перейшли від інвестицій до фінансування компаній з виробництва пива та гамбургерів, просунулись від Бразилії до Латинської Америки, потім і до Європи та США.

То як же це працює? По-перше, велика мрія — це спільна мрія, яку вся компанія проповідує як мантру. Висловлюючись термінами піраміди цілей (див. рис. 10), якби метою їхньої мрії була трансформація бразильської економіки та відкриття ринку таким чином, щоб забезпечити стабільність, то їхньою кінцевою метою було

б досягнення цього, ставши найбільшою у світі пивоварною компанією. Відштовхуючись від мети мрії та кінцевих цілей, компанія встановлює спільні для всієї фірми річні цілі (проміжні цілі), потім переробляє цілі у вигляді цілей генерального директора, цілей віцепрезидента, цілей директора — аж до цілей для фабричних працівників, які всі налаштовані на цілі, що походять від мети мрії. І коли через кілька років шаленого завзяття кожна мета мрії стає реальністю, компанія встановлює перед собою ще одну ціль, не меншу за попередню.

Цей підхід викликав захоплення у багатьох експертів та гуру управління, в тому числі Джима Коллінза, який започаткував термін «великі супер-амбіційні цілі» (BHAG) — категорія, в якій лежать мрії Леманна, Сікупіра та Теллеса. Зрештою, як зазначив Леманн, «велика мрія вимагає стільки ж праці, як і маленька».

ЗРАЗОК КОУЧИНГОВОЇ РОЗМОВИ

У розділах, що стосуються практичних навичок, я проілюструю пункти, взяті з діалогу вигаданої коучингової розмови між Семом та його менеджером Мішель. Сем — керівник проекту в багатонаціональній компанії з телекомунікацій. Нещодавно він взяв на себе керівництво проектом «Саміт», який вимагав від нього подальшого розвитку навичок управління людьми та вміння впливати на людей у команді проекту, не підлеглих йому безпосередньо. Будучи людиною дії, Сем погруз у вирішенні багатьох питань, що виникали у процесі виконання проекту, а відтак почувався виснаженим, перевантаженим і розчарованим деякими членами команди. Давайте подивимось, як Мішель зосереджується на цілях, щоб Сем міг знову увійти в колію в роботі над проектом.

Тренер чітко визначає ціль бесіди і запитує підопічного, над чим він хоче попрацювати.

Мішель: Я б хотіла поговорити про проект «Саміт» і, зокрема, почути ваші ідеї щодо управління командою проекту. Зараз слухна нагода? (Сем киває) Що ви хотіли б отримати із нашої дискусії?

Сем: Було б добре поговорити про проблеми, які виникли у мене з деякими людьми, які несумлінно виконують свою роботу, і той факт,

що ми не маємо адекватних ресурсів, щоб вкластися у зазначені строки виконання проекту.

Мішель: Добре. Здається, що наразі ви змушені долати багато проблем. Я хочу, щоб ми зосередили нашу увагу на ваших навичках управління людьми, оскільки ви взяли на себе роль цього керівника проекту, щоб розвинути їх. Однак, беручи до уваги те, що ви щойно сказали, я хочу поставити питання: яку проблему, на вашу думку, для вас буде найбільш корисно дослідити чи вирішити просто зараз?

Сем: Було б чудово, якби над проектом працювали ще п'ятеро людей, але я впевнений, що ви скажете, що для цього немає бюджету!

Мішель: Ви маєте рацію, у нас немає бюджету, щоб узяти більше людей. Я чула, що людський ресурс зараз непокоїть вас найбільше. Яка проблема, на вашу думку, є найбільш нагальною?

Сем: Чесно кажучи, це Йоганн і Катерина, які просто не відповідають вимогам. Вони кажуть, що збираються щось робити, а потім не роблять цього. Я не можу на них покластися. Коли я їм про це кажу, вони просто засмучуються або починають звинувачувати мене. Це якесь страхіття, і через них завершення нашого першого проміжного завдання зараз під загрозою.

Мішель: Як вам вдається із цим впоратись?

Сем: Для мене це великий стрес. Я вже ситий по горло їхніми виправданнями. Не знаю, як я скажу клієнту, що ми не виконаємо вчасно перше проміжне завдання.

Зміщує фокус із проблеми на ціль, яка має значення для підопічного.

Мішель: Я тут для того, щоб підтримати вас у цьому, і я впевнена, що ви зможете з цим впоратись. Яким, на вашу думку, був би хороший результат нашого обговорення цих питань?

Сем: Щоб Йоганн і Катерина активізувались і робили те, за що їм платять.

Мішель: А чого ви хочете для себе?

Сем: Бути менш напруженим і мати більше часу, щоб робити те, що я мав намір зробити, повернутися в нормальний графік виконання проекту.

Уточнює бажаний результат/мету.

Мішель: Я відчуваю, що для вас важливо дотримуватися строків виконання, які визначив клієнт. Чому для вас так важливо вчасно

завершити цей проект?

Сем: Найголовніше — докласти максимум зусиль, щоб клієнт лишився задоволеним.

Цікавиться тим, як досягнення цієї проміжної мети сприятиме досягненню кінцевої мети/мрії.

Мішель: Спробуйте на якусь мить відволіктися від проекту і поглянути на загальну картину. Чому досягнення цієї мети має для вас таке велике значення?

Сем: Ну, успіх у цьому випадку дасть мені досвід та практику роботи, необхідні для того, щоб приєднатися до регіональної команди продажів — це моя кінцева мета.

Мішель: Чудово! Отже, успішне завершення цього проекту означатиме, що ви на крок наблизились до вашої кінцевої мети. Тоді, повертаючись до цього проекту, що ви назвали б його кінцевою метою?

Сем: Щоб усі, хто працює в команді проекту, а не лише деякі з нас, згуртувались для реалізації цього проекту для замовника.

Мішель: Я бачу ваше розчарування деякими членами команди. Якими, на вашу думку, мали б бути ваші ідеальні стосунки?

Сем: Я хочу, щоб вони взяли на себе відповідальність за свою роботу і пишалися тим, що вони роблять. Я також хочу, щоб вони поважали мене.

Підсумовує дві проміжні цілі та пропонує підшефному працювати над наступними цілями процесу.

Мішель: Схоже, у вас є дві цілі. Перша. Повернути проект у звичайний графік і задовольнити клієнта. Друга. Покращити свої стосунки з Йоганном і Катериною. Чи було б корисно доповнити ці дві мети?

Сем: Так, безсумнівно.

Мішель має свій власний порядок дій для обговорення з Семом, про що вона чітко заявила на початку бесіди. Проте замість того, щоб нав'язувати цей порядок дій Сему, вона запитує його, що він хоче обговорити. У наступній розмові Мішель звертає увагу на його стурбованість і зміщує дискусію з вирішення проблем на бажані результати та постановку цілей. Зверніть увагу на різні рівні цілей в рамках цього короткого діалогу: цілі розмови — те, що Сем хоче

отримати від цієї дискусії, а також його більші цілі — речі, які мають для нього мету та значення. Це дає Сему мотивацію продовжувати свою справу, незважаючи на те, що він перевантажений, виснажений і розчарований. А коли він визначає ідеальний результат і підбирає слова для кінцевої мети, він усвідомлює мету й тому більше налаштований на її досягнення, ніж якби Мішель сказала йому, що він має робити.

Постановка цілей та крива ефективності

Сем визначив, що він бореться зі своїми стосунками з Йоганном і Катериною. Він послідовно не отримує те, чого від них очікує, а це свідчить про брак спілкування щодо цілі з його боку, а також на відсутність довіри, яку вони відчувають до нього та на яку реагують відмовою працювати. Відсутність чіткості навколо цілей і провокує так багато перешкод і таку низьку ефективність. Без чітких цілей люди не можуть повністю викладатися, оскільки не розуміють, яким є бажаний результат. І якщо Сем не може бути чесним з Йоганном і Катериною щодо свого прагнення налагодити стосунки і працювати над довірою та повагою, то навряд чи довіра появиться сама по собі.

Якщо ми пригадаємо опис кривої ефективності в розділі 2, то Сем та частина його команди працюють на найнижчій стадії виконання, імпульсивній — щось та буде. Зверніть увагу на те, що Сем, здається, прагне залежності (помірно-середня ефективність), тому що він говорить: «Якби тільки вони робили те, що я кажу». Мішель, навпаки, працює на етапі взаємозалежності (висока продуктивність) — вона вірить, що, працюючи разом із Семом, вони перетворять цей безлад на лад. Мішель визначила, що в цій сфері Сему не вистачає його навичок управління людьми, і співпрацює з ним, щоб їх розвинути. Вона нагадує Сему, що це стане в пригоді при досягненні його кінцевої мети. Завдяки цьому діалогу Мішель зрозуміла, що відбувається, і зараз це є її пріоритетом, оскільки вплине на ефективність проекту в цілому. Через свій коучинг Мішель допомагає Сему розвинути його лідерські навички на роботі, що є безцінним.

Тепер перейдемо від цілей до реальності.

11. R: Що таке реальність?

Коли реальність чітка, вона допомагає краще зосередитись на цілі.

Визначивши різні цілі, ми маємо прояснити поточну ситуацію. Можна стверджувати, що неможливо встановити цілі, доки поточна ситуація не буде відомою та зрозумілою, і тому ви повинні почати з реальності. Я не погоджуюся з цим аргументом з огляду на те, що мета надає цінність та задає напрямок будь-якій дискусії. Навіть якщо цілі можна визначити лише приблизно, перш ніж ситуація буде розглянута більш детально, це все одно потрібно робити в першу чергу. Коли реальність проясниться, цілі можна буде сформулювати більш чітко або навіть змінити їх, якщо ситуація дещо відрізнятиметься від тієї, якою вона вбачалась раніше.

ОБ'ЄКТИВНІСТЬ

Найважливішим критерієм у вивченні дійсності є об'єктивність. Об'єктивність зазнає значних викривлень, викликаних думками, судженнями, очікуваннями, упередженнями, турботами, надіями та страхами тих, хто її сприймає. Обізнаність — це сприйняття речей такими, які вони насправді; самоусвідомлення — це розпізнавання внутрішніх чинників, які спотворюють ваше власне сприйняття дійсності. Більшість людей вважають себе об'єктивними, але абсолютної об'єктивності не існує. У найкращому випадку ви маєте певний ступінь об'єктивності, і добре, коли він високий.

НЕУПЕРЕДЖЕНІСТЬ

Щоб наблизитися до реальності, слід уникнути потенційних викривлень як у свідомості коуча, так і його підшефного. Це потребує високого ступеня неупередженості з боку коуча, а також вміння формулювати такі запитання, які вимагають від підшефного відповідей по суті. Запитання «Які чинники зумовили ваше рішення?»

дасть більш точну відповідь, ніж «Чому ви це зробили?» на яке підшефний, як правило, починає виправдовуватись або відповідає те, що, на його думку, хоче почути коуч.

ОПИС, А НЕ ОСУД

Коуч повинен використовувати описову, а не оцінну термінологію і, наскільки це можливо, заохочувати до цього свого підопічного. Це допомагає йому зберігати неупередженість та об'єктивність і зменшує контрпродуктивну самокритику, яка спотворює сприйняття (див. рис. 11).

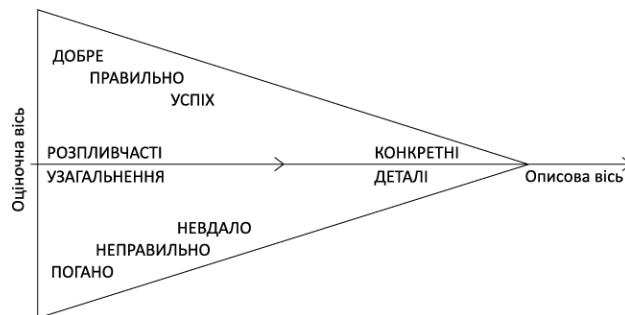


Рисунок 11. Комунікаційна діаграма

Термінологія, яка використовується у звичайних розмовах і багатьох лідерських взаємодіях, частіше тяжіє до лівого кінця діаграми. У коучингу ви намагаєтесь рухатися праворуч. Чим більш конкретними та описовими стають ваші слова та фрази, тим меншу критику вони схильні містити й тим більш продуктивним буде коучинг.

Запитання про реальність, коли підопічний застосовує їх сам до себе, забезпечують найпростіший спосіб самооцінки. Навичка ставити ефективні питання про реальність є найважливішою, незалежно від того, де вона застосовується.

ПОГЛИБЛЕНА ОБІЗНАНІСТЬ

Якщо коуч тільки ставить запитання і отримує відповіді на звичайному рівні свідомої обізнаності, вони, звісно, можуть допомогти йому структурувати свої думки, але не досліджують нові

або більш глибокі рівні обізнаності. Коли підшефний задумується, перш ніж відповісти, можливо, навіть підводячи при цьому очі, це свідчить, що його обізнаність зростає. Підшефний має зануритися на нові глибини своєї свідомості, щоб отримати інформацію. Він ніби порпається у свій внутрішній шафі в пошуках відповіді. Після того як відповідь знайдено, ця нова обізнаність стає свідомою і підвищує самооцінку підопічного.

Ви здатні обирати та контролювати те, що ви знаєте; те, чого ви не знаєте, контролює вас.

СЛІДУЙТЕ ЗА ПІДОПІЧНИМ

Стежити за інтересами або ходом думок підопічного, водночас спостерігаючи за тим, як це співвідноситься із предметом обговорення в цілому — це і називається слідувати за намірами підопічного. Це одна із базових коучингових навичок. Тільки тоді, коли підопічний готовий перейти до наступного аспекту питання, коуч може повернутись до того, що, на його думку, було пропущено. Якщо співрозмовник надто сильно відхилився від теми, питання на кшталт «Як це пов'язано з ціллю?» може повернути його назад або допомогти виявити істинні цілі. Так чи інакше, це дає змогу підшефному продовжувати керувати процесом. Він може повною мірою дослідити свій невикористаний потенціал та знайти власні ресурси для вирішення будь-якого завдання.

ПРЯМА КОМУНІКАЦІЯ МІЖ СПІВРОБІТНИКАМИ

У бізнес-контексті керівникові, можливо, доведеться трохи скорегувати такий підхід. Припустимо, старший керівник Елісон хоче дослідити і виправити очевидну проблему у відділенні Пітера. Якщо вона відразу порушить питання про проблему, він може відчувати в цьому загрозу й почати захищатись. Якщо ж вона не торкнеться цього питання і дасть йому змогу вести розмову, чи зверне він її на тему, яка цікавить Елісон?

Відтак Елісон має зосередитися на меті й стежити за тим, щоб не засуджувати те, що вона розглядає як проблему. Звісно, це потребує

чудової самоорганізації: ви можете зрозуміти, чому емоційний інтелект є ключовою якістю керівника, яка оцінюється вище, ніж технічні знання. Вона може почати розмову так:

Елісон: Я хотіла б, щоб ми об'єднали зусилля і розглянути одну проблему, яка стосується наших двох відділів. Ви не проти? (Пітер киває). Чого б мені хотілося, то це щоб наші відділи могли працювати разом без проблем. Але я помітила, що виникають деякі перепони. Що ви про це думаєте?

Підійшовши до проблеми конструктивно, не критикуючи, вона стримала власне бажання засуджувати і створила умови для своєї з Пітером співпраці над вирішенням важливої проблеми.

Коли співробітники почнуть вбачати один в одному підтримку, а не загрозу, вони більш охоче ділитимуться своїми проблемами. Тільки в такому разі можливі чесний аналіз і діалог, що приводять до швидкого вирішення проблеми. Культура звинувачення, яка переважає у більшості підприємств, протидіє цьому, породжуючи «синдром хибної реальності», мовляв, «я скажу вам те, що, на мою думку, ви хочете від мене почути, щоб убезпечити себе від неприємностей». Будь-які наступні виправлення ґрунтуватимуться на хибній реальності. Мудрий коуч починає з більш загального дослідження і слідує в розмові за підшефним. Коуч може допомогти підшефному з іншими, менш складними проблемами, тим самим завойовуючи довіру як джерело підтримки, а не загрози. Цей підхід набагато швидше приведе з часом до причини проблеми, а не до симптому, який видно відразу. Проблеми потрібно вирішувати нижче того рівня, на якому вони проявляються, якщо ви хочете їх викоренити.

ВИКОРИСТОВУЙТЕ ЧУТТЯ

Якщо підшефні опановують нову фізичну навичку, наприклад застосовування знарядь свого ремесла — від залізничного двигуна до тенісної ракетки, — коучинг буде також зосереджений на відчуттях: дотику, слуху та зору.

Тілесне усвідомлення тягне за собою автоматичну самокорекцію. Якщо спочатку в це важко повірити, просто на мить слід заплющитися і внутрішньо зосередитися на м'язах вашого обличчя. Ймовірно, ви

відчуєте, як насупили лоба чи стиснули щелепи. Майже одночасно з цим усвідомленням ви, швидше за все, ослабите напругу відповідних м'язів. Той самий принцип застосовується і до складних фізичних рухів. Якщо ви будете внутрішньо зосередженими на рухомих частинах тіла, то можна відчутти, як напруга, що сковує рухи, ослаблюється, і це приводить до підвищення ефективності. Це основа нового коучингового підходу до спортивної техніки та майстерності.

Внутрішнє усвідомлення підвищує тілесну ефективність, що в свою чергу приводить до поліпшення техніки. Це швидше внутрішня техніка, ніж зовнішня. Крім того, ця техніка є оригінальною, комплексною та унікальною для тіла, до якого вона застосовується, на відміну від ідеї про чужу хорошу техніку, під яку ви змушені підлаштовувати своє тіло. Що, на вашу думку, швидше за все приведе до оптимальної ефективності?

Докладаючи усіх зусиль чи намагаючись змінити причини напруги в тілі, слід уникати нескоординованих дій, які надто часто є причиною невдач.

Внутрішнє усвідомлення та усвідомлення тіла також актуальне, коли підопічні навчаються використовувати нову поведінку — наприклад, ефективно спілкуватися, щоб підвищити ефективність своїх презентацій. У цьому прикладі люди відмічають свій поточний стан, описуючи власний досвід, коли їм востаннє ставили такі питання:

- Що ви відчуваєте, коли стоїте перед аудиторією?
- Що ви думаєте про темп, з яким ведете презентацію?
- Які емоції ви відчували, коли почали говорити?
- Наскільки впевнено ви почувалися, якщо оцінювати за шкалою від 1 до 10?
 - Як ви дихали?
 - Які думки панували у вашій голові перед тим, як ви промовили свої перші слова?
 - Як ви стояли?
 - Яким чином ви демонстрували свою силу?
 - Що повідомляло ваше тіло?

Дайте підшефним можливість сказати те, що вони відчувають, —

продовжуйте ставити відкриті запитання і слухати, і нехай тиша зробить найважчу роботу.

ОЦІНОЧНЕ СТАВЛЕННЯ ТА ЛЮДСЬКІ СХИЛЬНОСТІ

Самоусвідомлення також необхідне для того, щоб розуміти не тільки ваші думки, погляди та людські схильності в конкретну мить, а й ті, які зазвичай живуть у нашій підсвідомості. Кожен з нас носить із собою, іноді з самого дитинства, давні переконання та думки, які забарвлюють наше сприйняття та стосунки з іншими людьми. Якщо ми не визнаємо їхнього існування і не компенсуємо їхні наслідки, вони викривляють наше відчуття реальності.

Тіло і розум взаємопов'язані. Більшість наших думок містять у собі якусь емоцію; всі емоції знаходять відображення в нашому організмі; тілесні відчуття часто викликають думки. З цього випливає, що подолати занепокоєння, перепони та перешкоди можна через розум, тіло або емоції, а позбувшись однієї з цих схильностей, ми звільняємося від інших, хоч і не завжди. Наприклад, можна зменшити постійний стрес і подолати напруженість у тілі, усвідомивши, які почуття живлять нашу перенапругу, або розкривши таку психологічну установку, як перфекціонізм. Можливо, вам навіть доведеться працювати у всіх трьох напрямках окремо. Тут я нагадую вам про теорію Голві: у внутрішній грі гравець покращує ефективність, намагаючись усунути або зменшити внутрішні перешкоди, які стають на заваді зовнішній ефективності.

ОБМЕЖУЙТЕ ГЛИБИНУ

Настав час для застереження. В якусь мить коуч може усвідомити, що він заглибився у приховані мотиви підшефного більше, ніж передбачалось. В цьому полягає природа трансформаційного коучингу: він працює з причинами, а не просто із симптомами. Коучинг може вимагати набагато більшого, ніж спроби зашпаклювати тріщини у міжособистісних стосунках в офісі за допомогою наказів, але він більш корисний з точки зору результатів. Проте якщо ви недостатньо підготовлені в коучингу або слабкодухі, зупиніться! Якщо

ви підозрюєте, що проблема стосунків між працівниками занадто глибока, то краще залучити професіонала з необхідними навичками. Одна відмінність між коучингом та психологічним консультуванням полягає в тому, що коучинг переважно проактивний, націлений на майбутнє, в той час як психологічне консультування, як правило, реактивне і шукає пояснення в минулому.

ПИТАННЯ ПРО РЕАЛЬНІСТЬ

Ставлячи запитання про реальність, слід особливо чітко дотримуватися керівних принципів «Стеж за м'ячем», про які йшлося в розділі 7. Тут вони відрізняються тільки термінологією:

- Щоб дати відповідь, **підшефний повинен думати**, вивчати, розглядати, відчувати та бути співпричетним.
- Питання мають вимагати **найбільшої зосередженості**, щоб отримати детальну, високоякісну інформацію.
- Запитання про реальність мають бути **описовими і не містити засудження**, щоб забезпечити щирість і точність.
- Відповіді мають бути досить якісними і частими, щоб забезпечити коуча **петлею зворотного зв'язку**.

Саме на етапі коучингу, пов'язаному з дослідженням реальності, слід якомога частіше ініціювати запитання, які починаються зі слів «що», «коли», «де», «хто» і «скільки». Як вже було сказано, «як» і «чому» слід використовувати дуже дозовано або в тих випадках, коли жодної іншої фрази буде недостатньо. Ці два слова ініціюють аналіз і висловлювання думки, а також бажання захищатись, тоді як запитальні слова вимагають фактів. На етапі реальності факти мають важливе значення; у коучингу, як і в поліцейському розслідуванні, передчасний аналіз фактів може призвести до формування неправильної теорії та подальшого упередженого збору даних. Коучі повинні бути особливо уважними, слухати та спостерігати, щоб підібрати всі ключі, які вказують на подальший напрямок, у якому слід ставити запитання. Тут треба підкреслити, що в цій ситуації розвивається обізнаність саме підшефного. Коучеві часто не потрібно

знати всю історію ситуації, йому достатньо просто бути впевненим у тому, що його підопічний чітко її усвідомлює. Відповідно, це займає не так багато часу, скільки знадобилося б коучу для того, щоб з'ясувати всі факти і дати найкращу відповідь.

Одне із запитань про реальність, яке рідко має велику цінність, — «Яких заходів ви вжили на цьому етапі?», наступним після якого буде «Якими були наслідки цих дій?» Ці запитання підкреслюють цінність дії та різницю між діями та розмірковуванням над проблемами. Часто люди думають над проблемами протягом століть, але тільки тоді, коли їх запитують, які кроки вони здійснили для їх вирішення, починають розуміти, що взагалі не вживали жодних заходів.

У сценаріях бізнес-коучингу реальність включає підвищення обізнаності підопічного щодо зовнішньої реальності (стратегія, політика та процеси в організації, політична атмосфера, норми поведінки, культура, неписані правила, розстановка сил тощо), а також реальності внутрішньої (внутрішні думки, почуття, переконання, цінності та ставлення). Будь-яка людина, що працює в організації, співіснує в системі, яка поєднує інших людей та речі, що можуть допомогти підопічним досягти своїх цілей або створити перешкоди. Це, мабуть, найкраще проілюструвати на прикладі.

Спробуйте уявити, що Петра має на меті успішно впровадити новий процес збуту в своїй організації. Під час дослідження реальності коуч Петри підвищує її обізнаність в усіх відповідних аспектах зовнішньої реальності, що стосуються її мети. Це може включати такі аспекти, як розуміння ставлення та поведінки команди продажів, на які вплине цей новий процес; визначення того, хто має достатню владу чи вплив у продажах, щоб блокувати або підтримувати втілення мети; неписані правила обробки продажів, які можуть вплинути на людей, що використовують новий процес; поведінкові норми того, як цій організації вдається впоратися із процесами змін. Коуч Петри також підвищує її обізнаність у всіх відповідних аспектах її внутрішньої реальності, пов'язаних з її метою, таких, як мотивація, переконання у здатності впливати на основних зацікавлених осіб, впевненість при роботі з тими, хто чинить опір, та в тому, що для неї означає успіх.

ШВИДКЕ ВРЕГУЛЮВАННЯ

Дивовижно, як часто ретельне дослідження реальності породжує відповідь ще до того, як ви перейдете на третій і четвертий етапи коучингу. Очевидний порядок дій, що виникає на стадії дослідження реальності, або іноді навіть на етапі постановки цілі, часто супроводжується вигуком «Еврика!» і додатковим імпульсом для виконання завдання. Вигода від цього настільки велика, що коучі повинні бути готові якомога довше затриматись на стадіях розстановки цілей та дослідження реальності, протистояти спокусі передчасно перейти на етап складання списку можливостей. Отже, щоб уникнути цього, давайте повернемося до коучингової розмови між Семом та його керівником Мішель.

Допомагає підшефному бути об'єктивним та бачити речі такими, якими вони є, без спотворень.

Мішель: Одна з ваших цілей полягає в тому, щоб повернути проект у нормальний графік. Як сильно ви зараз вибилися із графіка з цим проектом?

Сем: Ну, фактично, ми вийшли з колії тільки з наданням послуг, тому що воно ще навіть не почалося. Решта відбувається більш-менш за графіком.

Допомагає підшефному визнати, що все працює добре, і гідно це оцінити.

Мішель: Давайте на якийсь час повернемося до елемента надання послуг. Ви кажете, що решта проекту йде за графіком. Це чудово, гарна робота! Що допомогло вам не вибитися з розкладу?

Сем: Бізнес-аналітики попрацювали добре і уважно прислухалися до вимог клієнтів. Розробники програмного забезпечення вчасно порушували питання, тож ми змогли вирішити проблеми, які виникали під час тестування, ще до того, як вони стали проблемами.

Підвищує обізнаність підшефного з його роллю та внеском і в тому, що він дізнався сам про себе у процесі.

Мішель: Як ви посприяли такій роботі бізнес-аналітиків і розробників?

Сем: Я пересвідчився, що вони знають, чого від них очікують, і що як мінімум дві людини від кожної з команд присутні на зустрічах із клієнтами, щоб вони могли чути деякі речі з перших вуст.

Мішель: Що ще ви зробили?

Сем: На початку проекту я підписав контракти з керівниками команди, щоб узгодити, як ми будемо стежити за прогресом і ефективністю людей.

Мішель: Що іще?

Сем: Я безпосередньо висловлював свою стурбованість людям, які її в мене викликали, і не забував висловлювати вдячність тим, хто викладався понад норму.

Розширює обізнаність за свої рамки, так, щоб вона охоплювала інших (людей, команди) та систему, частиною якої є підшефний.

Мішель: Що ви можете сказати про роботу з людьми із відділу надання послуг? Адже саме там працюють Йоганн і Катерина, чи не так?

Сем: Вони прийшли в команду проекту пізніше, ніж всі інші, і хоча їх запрошували на збори команди, вони не були присутніми на жодних із них.

Мішель: Що ще вирізняє вашу роботу з ними?

Сем: Я чув від Боба, що їм не можна довіряти, тому розчарувався, коли почув, що саме вони приєднуються до команди. Я б їх не взяв.

Мішель: Як, на вашу думку, це позначилося на вашій взаємодії з ними?

Сем: Гадаю, я був із ними не надто дружнім і, щиро кажучи, не приділяв їм стільки часу, як іншим членам команди.

Мішель: Якби ви були на їхньому місці, що вам було б потрібно від керівника проекту?

Сем: Щоб мені задали напрямок, а потім залишили, щоб я продовжував працювати над цим по-своєму, без постійного втручання.

Мішель: Як ви думаєте, що Йоганн і Катерина скажуть про те, як ви керуєте ними в цьому проекті?

Сем: Я впевнений, вони скажуть, що я контролюю кожен їхній крок.

Мішель: Що, на вашу думку, їм від вас потрібно як від керівника проекту?

Сем: Автономія. Довіра. Відчутти себе цінним членом команди проекту.

Мішель: Що вам потрібно зробити, щоб досягти цього?

Сем: Ну, для початку я маю укласти угоду з керівником команди

надання послуг і витратити більше часу на те, щоб Йоганн і Катерина відчували себе частиною команди. Я з самого початку робив усе неправильно! Піду і зроблю все як слід просто зараз.

Мішель використовує активне слухання та ефективні запитання, щоб допомогти Семові краще усвідомити поточну реальність. Насамперед вона підвищує обізнаність Сема про те, що він робить правильно, щоб надалі похвалити і підкреслити його сильні сторони.

Потім вона зосереджує увагу Сема на зовнішній реальності. Поведінкові норми, культура та політична атмосфера формують карту організації. Щоб Сем міг успішно в ній орієнтуватись, він мусить об'єктивно поглянути на розвиток подій і на людей, що Мішель і допомагає йому зробити, не вдаючись до засудження.

Інший аспект реальності — це внутрішня реальність Сема, яка включає в себе його думки, почуття, припущення та очікування від самого себе та від його стосунків із зовнішньою реальністю, частиною якої він є.

Зверніть увагу також на те, що Мішель висловлює свою точку зору тільки після того, як Сем поділився з нею своїми думками та поглядами.

Реальність і крива ефективності

Мішель підвищує обізнаність Сема з його впливом як керівника, приділяючи особливу увагу впливу його керівництва на людей із команди, що займається проектом. Сем визнає, що він до них занадто прискіпливий. Це свідчить про те, що робота відбувається на стадії залежності, а також про відсутність у нього довіри до інших. Це призвело до низької ефективності, тому що деякі члени проектної команди діяли в порядку самооборони, звинувачували інших та не брали на себе відповідальність. Також існують ознаки того, що Сем працює на стадії незалежності, оскільки відчуває, що повинен сам виправити ситуацію, а це довше і важче. Вам можна було б пробачити думки про те, що на незалежній стадії керівникові цілком нормально дотримуватися світогляду «Я дуже цінний працівник компанії». Однак зверніть увагу, як Сем тисне на себе, щоб усунути проблеми і працювати самому довше й інтенсивніше, і це підводить його до межі

вигоряння. Якби Сем прийняв думку «ми по-справжньому успішні разом» і працював зі стадії взаємозалежності, він захопив би членів проектної команди грати на випередження й вирішувати питання самостійно, оскільки вони відчували б реальну зацікавленість у високій продуктивності та не орієнтувалися б на низькі стандарти. Зрозуміло, що Сем має бажання рухатись у бік керівництва на взаємозалежній стадії. Мішель, через її ефективні запитання та активне слухання, підвищила обізнаність Сема про те, що йому потрібно буде для цього зробити.

12. О: Які у вас є варіанти?

Коли ви впевнені, що у вас більше немає ідей, просто придумайте ще одну.

Мета етапу варіантів у GROW полягає в пошуку «правильної» відповіді, а не у визначенні якомога більшої кількості альтернативних напрямків дій. На цьому етапі кількість варіантів більш важлива, ніж якість і можливість реалізації кожного з них. Процес пошуку варіантів стимулює мислення і є не менш важливим, ніж сам перелік варіантів, оскільки він розвиває творчий потенціал. Саме з цієї широкої бази творчих можливостей будуть обрані конкретні практичні кроки. Якщо процес пошуку варіантів будуть супроводжувати висловлювання переваги, цензура, висміювання, встановлення перешкод або прагнення досконалості, потенційно важливі пропозиції можуть бути втрачені, а їх вибір буде обмеженим.

МАКСИМІЗАЦІЯ ВИБОРУ

Коучі будуть робити все можливе, щоб домогтися цих варіантів від своїх підшефних або від команди, з якою вони проводять коучинг. Для цього їм потрібно створити на занятті таку атмосферу, в якій учасники почуватимуться в безпеці настільки, щоб висловлювати свої думки та ідеї без сорому або страху осуду з боку коуча чи інших людей. Усі пропозиції, навіть явно недолугі, мають бути зафіксовані, чим, як правило, займається коуч, якщо вони містять хоч невелику частку ідеї, що може перерости у щось значуще в світлі пізніших пропозицій.

НЕГАТИВНІ ПРИПУЩЕННЯ

Одним із чинників, який найбільше обмежує пошук творчих рішень для бізнесу та інших питань, є наші приховані припущення, більшість із яких ми навряд чи усвідомлюємо. Наприклад:

- Це неможливо.
- Це так не робиться.
- Вони ніколи на це не погодяться.
- Це влетить в копійчку.
- У нас немає на це часу.
- Конкуренти вже про це подумали.

Зверніть увагу, що усі ці та інші подібні припущення містять заперечення чи зневажливий відгук. Хороші коучі повинні заохочувати своїх підшефних запитувати себе:

- А якби переді мною не було жодних перешкод, що б я тоді зробив?

Якщо виникають якісь конкретні перепони, коучі мають продовжити використовувати питання, що починаються з «А що, якби...»
Наприклад:

- А якби ви мали більший бюджет?
- А якби у вас було більше працівників?
- А якби ви знали відповідь? Якою б вона була?

За допомогою цього процесу, що тимчасово відмовляється від цензури раціонального розуму, народжуються більш творчі думки, і, можливо, перешкода вже видаватиметься менш нездоланною, ніж раніше. Можливо, інший член команди знає шлях подолання конкретної перешкоди, тому неможливе стає можливим завдяки об'єднаним зусиллям більше ніж однієї людини.

Вправа з дев'ятьма точками

На наших коучингових тренінгах ми іноді використовуємо добре відому вправу з дев'ятьма точками, щоб графічно проілюструвати вплив самообмежувальних припущень, які всі ми схильні робити. Для тих із вас, хто не знайомий з цією вправою або хто її вже робив, але не пам'ятає відповіді, вона зображена на рис. 12.

Можливо, ви пам'ятаєте або усвідомлюєте, що слід уникати

припущення «Ви повинні залишатися у квадраті». Однак не думайте, що все так просто. Чи можете ви виконати цю вправу знову за тими самими правилами, але тепер із трьома лініями чи менше? Які припущення обмежують вас зараз?

З'єднайте дев'ять точок, використовуючи тільки прямі лінії.
Не можна відривати ручку від паперу, лінії не повинні повторюватись.

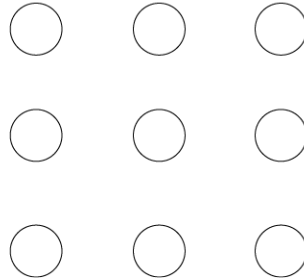


Рисунок 12. Вправа із дев'ятьма точками

Звичайно, ніде не сказано, що ви повинні проводити лінію через середину точок, але я впевнений, що ви це припустили. А як щодо розв'язання цієї задачі за допомогою двох ліній чи навіть однієї?

Ніде не сказано, що ви не можете розірвати сторінку чи згорнути її в конус, розірвати її на три смужки або скласти «гармошкою». В результаті цього зникає ще одне припущення, згідно з яким у вас є тільки одна перемінна — положення ліній. Але хто сказав, що ви не можете перемістити точки? Визначення всіх доступних змінних розширить ваше мислення та ваш список варіантів. Позбавлення від цих самообмежуючих припущень дає вам свободу вирішувати старі проблеми новими способами. Головне — визначити хибні припущення, і тоді знайти рішення буде набагато простіше. (Деякі варіанти виконання цієї вправи наведено у додатку 3.)

РОЗШИРЕННЯ ТВОРЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ

Коли люди занадто зациклюються на знайомій точці зору або способі мислення, питання на кшталт «Що б ви робили, якби були керівником» або «Подумайте про людину, якою ви найбільше захоплюєтеся як керівником. Що б вона зробила?» дають їм можливість проявити свою креативність. Ви можете розкрити своєму

підопічному його внутрішні сильні сторони, змусивши його подумати про якість його **супергероя**, що викликають у нього захоплення, а тоді запитати «Як би це зробив Супер-Х?» Або ж ви можете запросити його приміряти на себе образ мислення своїх субособистостей (у кожного з нас їх багато — див. розділ 23), особливо тих, яких вони, як правило, не беруть із собою на роботу, наприклад супергонщика-мотоцикліста.

Інший ефективний спосіб пошуку варіантів — попросити людину придумати **метафори** на тему ситуації, яку вони хочуть вирішити. Спробуйте розвинути цю метафору і дотримуватись її, але не намагайтесь наблизити до реальності. Подумайте, чи не знайдеться рішення у світі метафор.

Коли підшефні вичерпають свої власні ресурси, ви можете запропонувати **мозковий штурм**, щоб збільшити кількість можливих варіантів та застосувати творчий підхід — це зміцнить їхню здатність бути творчими та винахідливими. Пропонуйте ідеї, не прив'язуючись до них, і заохочуйте підшефних пропонувати більше нових ідей.

ВІДБІР ВАРІАНТІВ

Прибутки і витрати

Після того як ви згенеруєте повний список варіантів, **етап намірів** у коучингу може звестися просто до вибору найкращого з них. Проте коли справа стосується складніших питань, яких у бізнесі більшість, може виникнути необхідність переглянути цей перелік, зазначивши прибутки і витрати, які тягне за собою кожен варіант дій. Це також можна зробити шляхом коучингу, при цьому цілком можливо, що оптимальним виявиться поєднання двох або більше ідей. На цьому етапі я іноді прошу своїх підопічних визначити, наскільки їм подобається кожен із варіантів, за шкалою від 1 до 10.

Внесок коуча

Після того як підшефні вичерпали свій список варіантів, коуч може додати до нього свої. Проте, щоб не перешкоджати розвитку

підшефних, це слід робити обережно. Як коуч може зробити свій внесок, не підриваючи відчуття співпричетності у підшефних? Для цього він має просто сказати: «У мене є пара ідей, дайте мені знати, якщо ви захочете їх почути». Підопічні можуть попросити коуча зачекати, поки у них не завершаться власні ідеї. Будь-які пропозиції, запропоновані коучем, слід оцінювати так само, як і всі інші варіанти.

Складання списку можливостей

Перелічуючи варіанти, можна уникнути підсвідомої ієрархії (коли спочатку зазначається найголовніше), що виникає при використанні вертикального стовпця, записавши їх випадковим чином на аркуші паперу, як це робить експерт із кросвордів при розгадуванні анаграми.

ГЕНЕРУВАННЯ ВАРІАНТІВ НА ПРАКТИЦІ

Давайте розглянемо, як Мішель досліджує варіанти з Семом.

Розширює мислення та креативність за допомогою мозкового штурму й ефективних запитань «Що ще?» і «Що, якби?»

Мішель: Давайте розглянемо список речей, які ви можете зробити, щоб мотивувати кожного в команді проекту. Уявіть собі, що у вас немає обмежень. Що б ви могли зробити?

Сем: Я міг би підвищити їм заробітну платню.

Мішель: Що ще?

Сем: Я міг би дати їм більше часу. Але усе це не в моїй компетенції.

Мішель: А що ви можете зробити з того, що входить до вашої компетенції?

Сем: Я міг би сказати керівникам команди, яку чудову роботу вони роблять, і що вони можуть розраховувати на бонуси та підвищення заробітної платні наприкінці року.

Мішель: Що ще?

Сем: Я міг би частіше їм дякувати.

Досліджує більш широко.

Мішель: Що ще?

Сем: Я міг би зробити щось для того, щоб ми почувались однією великою командою, але просто не уявляю, що це може бути.

Мішель: Якби гроші і час не були проблемою, що б ви зробили, щоб кожна людина відчувала себе частиною однієї великої команди?

Сем: Я б зібрав усіх учасників проектної команди в новому приміщенні.

Мішель: А що б ви зробили, якби були генеральним директором цієї компанії? Що б зробили, щоб мотивувати кожного члена цієї проектної команди?

Сем: Я б дав їм зрозуміти, наскільки ціную роботу, яку вони роблять, і наскільки вона важлива для майбутнього компанії.

Мішель: Якби ви були Йоганном або Катериною, що б ви робили, щоб мотивувати кожного члена проектної команди?

Сем: О, це складне запитання... Я думаю, що я взяв би нового керівника проекту замість мене!

Мішель: І які його якості та особливості поведінки могли б сподобатися Йоганну та Катерині?

Сем: Терпіння. Відсутність суджень. Він би допомагав Йоганну та Катерині самостійно вирішувати проблеми. Він би обговорював з ними проблеми, а не пред'являв претензії.

Мішель: А якби ви були провідним експертом у світі з управління проектами, що б ви зробили, щоб мотивувати кожного члена команди проекту?

Сем: Я б щомісяця зустрічався з кожним членом команди на планерці, щоб допомогти їм повністю реалізувати свій потенціал.

Мішель: Що ще?

Сем: Я проводив би щотижневі збори команди, короткі та предметні, щоб кожен знав, чому слід приділити найбільшу увагу цього тижня.

Мішель: Що ще?

Сем: Я б запровадив простий спосіб відстеження прогресу проекту для всіх.

Підсумовує варіанти та заохочує підшефного обдумати всі «за» і «проти».

Мішель: Ми розглянули кілька варіантів мотивації кожного учасника проекту: збільшити заробітну платню, говорити командним керівникам про те, як чудово вони виконують свою роботу, більше дякувати, зібрати всіх в одному місці, регулярно проводити зустрічі, спростити відстеження проекту, призначити нового менеджера

проекту. Які з цих варіантів ви хочете дослідити більш докладно?

Сем: Якби всі разом працювали під одним дахом у новій будівлі, це стало б таким позитивним зрушенням.

Досліджує більш глибоко.

Мішель: Чудово. Але перш ніж ми це зробимо, хочу поцікавитись, що ви відчуваєте просто зараз.

Сем: Я не знаю, я почуваюсь перевантаженим.

Мішель: В мене є одна ідея, яку я хотіла б додати до загального списку, якщо ви не проти.

Сем: Звичайно. Що за ідея?

Мішель: Коли у мене велике навантаження і я відчуваю, що не можу з ним впоратись, я йду у тренажерну залу і заняття там дійсно допомагають мені подолати стрес. Ви теж можете це зробити, щоб позбутися стресу.

Сем: Я не фанат тренажерної зали, тож для мене це не вихід.

Мішель: А що вам підійде?

Сем: Зайнятися садівництвом, порибалити або просто погуляти на свіжому повітрі.

Мішель починає з того, що змушує Сема мислити ширше про всі можливі варіанти, які допоможуть йому досягти своєї мети — мотивувати людей у команді проекту. Просте, але ефективно запитання «Що ще?» дуже корисне для генерування варіантів за межами очевидних речей, про які Сем вже знав, і для просування до нових ідей та можливостей. Зверніть увагу, як Мішель жартома заохочує Сема розглянути, здавалося б, неможливі варіанти, використовуючи питання «А якби?..»

Мішель відстежує різні ідеї та варіанти й підсумовує їх, щоб Сем міг вибрати ті з них, які хотів би вивчити більш докладно. Потім вона переспрамовує хід думок із обширу вглиб, підвищуючи обізнаність про плюси, мінуси та можливості деяких варіантів, які найбільше подобаються Сему.

Закінчивши досліджувати варіанти, Мішель пропонує Семові пораду про те, що вона сама робить для вирішення аналогічної проблеми перенавантаження на роботі. Вона розповідає про це прямо, начистоту, але без наполегливості. Коли Сем відхиляє цю пораду, Мішель допомагає йому адаптувати свою ідею до більш широкої теми

зниження стресу та методів, які підійдуть саме йому.

Варіанти та крива ефективності

Проводячи коучинг для Сема, Мішель продовжує діяти зі стадії взаємозалежності. Знайдені варіанти зміцнять командний дух. А завдяки підказкам про методи зниження стресу Сем зможе краще збалансувати робочий і вільний час. Коучинговий підхід і етос вимагають від коуча бути справжнім партнером з його підопічним. Це сприяє підвищенню ефективності підшефного через підвищення його обізнаності та відповідальності.

13. W: Що робити?

Створення можливостей для безперервного навчання — це ключ до покращання ефективності.

Метою цього заключного етапу в коучинговій послідовності є перетворення дискусії на прийняття рішень. Це вибудовування плану дій, що відповідає чітко визначеним вимогам, з урахуванням старанно досліджених даних і використання максимально широкого вибору будівельних матеріалів. «W» у GROW означає план дій («Що необхідно зробити?») й підкреслює принцип волевиявлення, намірів і відповідальності. Без бажання чи сили волі реальної готовності діяти не досягти. Після того як ви відкрили для підшефного інші перспективи та можливості, поставивши запитання про мету, реальність і варіанти, настав час пов'язати нові ідеї з діями, щоб досягти бажаного результату. Цю фазу можна розділити на два етапи.

Етап 1. Забезпечення підзвітності. Встановіть кроки, яких слід вжити, часові рамки та критерії реалізації.

Етап 2. Подальші дії та зворотний зв'язок. Дослідіть, як просуваються справи та дослідіть зворотний зв'язок.

У статті авторів Евенштайна та інших, недавно опублікованій у журналі *McKinsey Quarterly*, стверджується, що багато компаній, таких, як *GE*, *Gap* та *Adobe Systems*, «хочуть ставити перед собою цілі, більш гнучкі та мінливі, ніж щорічні; обговорювати зворотний зв'язок часто, а не щороку чи раз на півроку; розвиватися шляхом розрахованого на довгострокову перспективу коучингу, а не орієнтованого на минуле рейтингу та ранжирування». В цьому разі відбувається перенесення акценту на розвиток і постійне навчання за допомогою іншого типу зворотного зв'язку. І це дійсно було нашим досвідом — такі клієнти, як компанія *Medtronic*, світовий лідер у галузі медичних технологій, послуг і рішень, в якій зараз налічується 88 000 працівників, є першопрохідцем використання коучингового підходу для трансформації розмов про ефективність. Все розпочиналось із партнерства в 2008 році, а тепер *Medtronic* відвела цьому підходу

центральне місце у процесі підвищення ефективності та службової кваліфікації, щоб розвивати керівників, які мають проводити на основі коучингу серйозні бесіди про управління ефективністю та кар'єрний розвиток. Саме на стадії наміру відбувається безперервний розвиток, адже саме там працівники застосовують у своїй роботі те, чого вони навчилися. Ми ще повернемося до прикладу *Medtronic*, а зараз давайте розпочнемо обговорення, розглянувши забезпечення підзвітності.

ЕТАП 1. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДЗВІТНОСТІ

Можливо, найважливіша роль коуча полягає в тому, щоб забезпечити підзвітність, яка відрізняється від відповідальності. Вимагання підзвітності означає, що ви просите підопічних конкретно визначити, що вони будуть робити і коли, а потім довіряєте їм це виконувати. Причина, з якої підзвітність настільки важлива, полягає в тому, що вона здатна перетворювати коучингову бесіду в дію. Ми несемо особисту відповідальність за власний розвиток. Застосовуючи коучинговий підхід до цього важливого кроку, ми допомагаємо іншим розробити власні відповідні оцінки досягнень і структури підзвітності, інтегруючи їхню мету, цілі та програму дій. Це ключова навичка управління ефективністю, яка перетворює діалог на конкретні рішення та дії з наміченими строками виконання. Вона також забезпечує однаковий підхід. Один керівник, що відвідав наш внутрішній семінар, розповідав: «Моїй команді подобався той факт, що я вимагав підзвітність. Як я про це дізнаюсь? До якого строку? Це дійсно допомогло їм все обдумати і зрозуміти, що ми діємо узгоджено».

Основні запитання для забезпечення підзвітності:

- Що ви робитимете?
- Коли ви це зробите?
- Як я про це дізнаюсь?

Звісно, ви можете додати допоміжні запитання для уточнення кожного з цих пунктів, і нижче я наводжу додаткові приклади, але ці

три питання є ефективною основою першого етапу. Вимоги менеджера-автократа часто зустрічають тихим звільненням, опором або обуренням, як би дипломатично вони не були виражені. З іншого боку, як ви побачите на прикладі з Мішель і Семом, коуч може займати досить жорстку позицію на цьому етапі опитування, не викликаючи при цьому жодних поганих почуттів, оскільки коучі не нав'язують власну думку, а активізують думку підшефного. За підопічними завжди зберігається право вибору й ініціатива, навіть якщо вони вирішать не вживати жодних заходів, тому вони не відчуватимуть тиску важких запитань. Їх може навіть здивувати відчуття власної амбівалентності. Якщо підопічний відчуває, що його підштовхують, це означає, що коуч підсвідомо дає йому зрозуміти, що *слід* вжити якихось конкретних заходів. Подібні речі слід повідомляти безпосередньо, а не підштовхувати до них методом коучингу.

Давайте розглянемо такий приклад. Це запитання, які можуть застосовуватися у більшості коучингових ситуацій, а тому вважаються ефективними.

Що ви робитимете? Це запитання докорінно відрізняється від «Що ви можете робити?» або «Що ви збираєтеся робити?» чи «Що з цього вам більше подобається?» Жодне з названих запитань не передбачає прийняття твердого рішення. Після того, як коуч поставив це питання чітким і твердим голосом, даючи зрозуміти, що настав час прийняття рішення, він може доповнити його запитанням «Яку з цих альтернатив ви виберете?» У більшості випадків план дій у коучингу передбачає більше, ніж один варіант або поєднання частин варіантів.

При цьому самі варіанти будуть лише слабко визначеними. Тепер саме час для коуча ставити запитання, щоб з'ясувати деталі обраних варіантів. Безумовно, найбільш важливими з них будуть:

Коли ви це зробите? Це найскладніше з усіх запитань. У всіх нас є великі плани щодо того, що ми хотіли б зробити чи збираємось робити, але реальними вони стають лише тоді, коли ми встановлюємо для них часові рамки. Причому варіант «колись наступного року» не пройде. Якщо ви хочете, щоб щось було виконано, то слід дуже точно встановити строк виконання.

Якщо необхідно виконати одиничну дію, відповідь на запитання може бути «О 10 ранку наступного вівторка, дванадцятого числа».

Часто буває необхідно визначити як дату завершення, так і дату початку. Якщо дія, яку слід виконати, повторювана, то необхідно вказати інтервали: «Ми будемо зустрічатися о 9 годині в першу середу кожного місяця». Коуч повинен домогтися від підшефного точного строку виконання. Звісно, підшефний може ухилятися, але хороший коуч не дасть йому зірватися з гачка.

Як ця дія служить вашій меті? Тепер, коли ви визначилися з дією та часовими рамками, перш ніж продовжувати далі, важливо переконатися, що ви рухаєтеся в напрямку як цілі заняття, так і довгострокової мети. Якщо це не перевірити, підшефний може виявити, що він забрів надто далеко від вірного напрямку. Якщо таке трапилося, важливо не поспішати змінювати план дій. Потрібно спочатку переконатися, чи не потрібно змінити мету в світлі того, що стало відомо з часу її визначення.

Які перепони ви можете зустріти на своєму шляху? Важливо передбачити будь-які обставини, що можуть гальмувати завершення дії, та запобігти їм. Руйнівні зовнішні сценарії можуть набути загрозливих розмірів, але так само слід остерігатися і внутрішніх сценаріїв, таких, як малодушність підопічних. Деякі люди ухиляються від своїх зобов'язань і просто не можуть дочекатися появи перешкоди, яка стане приводом для невиконання завдання. Цьому можна запобігти за допомогою коучингу.

Як я про це дізнаюсь? Хто ще має про це знати? Занадто часто в бізнесі плани змінюються, і люди, яких мали сповістити про це негайно, дізнаються про такі зміни лише через певний час і то з чуток. Іноді це дуже погано позначається на стосунках між працівниками. Коучі повинні самі переконатися в тому, що до списку для повідомлення увійшли всі зацікавлені особи та що складено план їх сповіщення.

Яка підтримка вам потрібна? Це питання певною мірою пов'язане з попереднім, але підтримка може надходити у багатьох різних формах. Це може означати домовленість про залучення людей з певними навичками та ресурсів ззовні або всього лише інформування колег про ваші наміри та прохання нагадувати вам про ваші цілі чи не давати від них відхилитись. Навіть якщо ви просто ділитесь своїми намірами з іншою людиною, це часто стає гарантією їх виконання.

Як і коли ви збираєтесь одержати цю підтримку? Немає нічого поганого в тому, що ви хочете одержати певну підтримку, але погано, якщо ви не вживаєте для цього необхідних кроків. Коуч повинен наполегливо вимагати від підопічного чітких і визначених дій.

Які у вас є ще міркування? Це необхідне всеохоплююче питання, яке слід поставити, щоб підшефний потім не говорив, що коуч щось пропустив. Підшефний несе відповідальність за те, щоб нічого не лишилось поза увагою.

Наскільки ви впевнені у своїй здатності виконати заплановане за шкалою від 1 до 10? Це оцінка не ймовірності кінцевого результату, а, швидше, намірів підопічного виконати свою частину роботи. Завершення завдання може також залежати від згоди чи дій інших людей, а це неможливо оцінити.

Що заважає отриманню оцінки 10? Перевірте мотивацію підшефного і продовжуйте ставити запитання на кшталт: «Якщо ви оцінили себе менше, ніж на 8, яким чином ви можете зменшити розмір завдання або розширити часові рамки, щоб підвищити оцінку до 8 або вище?» Якщо оцінка все одно залишається нижче 8, порекомендуйте підопічному викреслити цей пункт дій, оскільки навряд чи він його виконає. Це не саботаж завершення завдання, як може здатися на перший погляд, але наш досвід свідчить, що ті, хто оцінює свою здатність виконати його менше ніж на 8, не готові вживати цих заходів та рідко можуть з ними впоратись. Проте, стикнувшись із необхідністю визнати невдачу, ваш підшефний може раптом знайти потрібну мотивацію.

Залученість

Багатьом із нас знайома ситуація, коли деякі пункти постійно повторюються у списках наших справ — чи то на роботі, чи вдома. З часом аркушик зі списком стає зім'ятим і покресленим, і зрештою ми його переписуємо, повторюючи здебільшого ті ж самі пункти. З часом ми починаємо відчувати провину, але все одно нічого не змінюється. «Чому я ніяк не можу з цим покінчити?» — скажимося ми самі собі. Наш незавершений список робіт є свідченням нашої поразки. Але кому від цього погано? Якщо ви передумали щось робити, просто

викресліть цей пункт зі свого списку. А якщо хочете досягати дедалі більших успіхів, не вносьте до свого списку пункти, які не збираєтесь виконувати!

Пам'ятайте, що коучинг має на меті розвивати та підтримувати в підшефному віру в себе. Тому ви повинні займатися коучингом з людьми як заради їхнього власного успіху, так і заради успіху їхньої компанії.

Письмова фіксація

Важливо, щоб як коуч, так і його підопічний чітко і точно зафіксували в письмовій формі обумовлені покрокові дії та строки, про які вони домовились. Вирішіть, хто із вас вестиме нотатки, а потім проглядайте їх, намагаючись читати одну й ту саму сторінку. Ваш підшефний — це особа, яка має прерогативу у виконанні дій, тому, якщо нотатки веде коуч, підопічний повинен прочитати їх і підтвердити, що цей запис правильний, описує їхній спільний план, і що він цілком його розуміє і має намір здійснити. Саме на цьому етапі я, як коуч, зазвичай пропоную свою подальшу підтримку і запевняю свого підопічного, що буду доступним для нього щоразу, як тільки в цьому виникне потреба. Іноді я сам пропоную контактувати через певний проміжок часу, просто щоб побачити, як все відбувається. Все це допомагає підшефним усвідомити, що вони не тільки самостійно вирішують складні завдання (під час заняття), а й можуть отримати підтримку (після заняття). Відповідно до моїх намірів, вони мають завершувати заняття з хорошим настроєм і прагненням діяти. Якщо так і буде — значить, мети коучингу досягнуто.

Коуч повинен переконатись, що кожна сторона чітко розуміє, що відбуватиметься далі, й що вони домовились про те, коли і як здійснювати перевірку в міру виконання. Це і є ключем до підзвітності.

Забезпечення підзвітності на практиці

Давайте застосуємо це все на практиці й поглянемо, як Мішель владнає цей важливий перший етап фази плану дій у моделі GROW із

Семом.

Після того як варіанти повністю проаналізовано, переходить до вивчення плану дій.

Мішель: Ми дослідили кілька можливих речей, які ви могли б зробити, щоб мотивувати свою команду та оновити проект. Що з переліченого ви вирішили використати?

Сем: Безумовно, це спосіб вирішення проблем, які виникають. Так я почуватимуся менш напруженим, і, сподіваюсь, інші теж.

Мішель: Отже, як ви збираєтесь вирішувати проблеми?

Сем: Я буду розбиратися з ними спокійно та впевнено, коли вони виникають, обговорювати їх із людьми й допомагати їм самим вирішувати проблеми.

Задає конкретні та точні запитання.

Мішель: Коли ви почнете?

Сем: Негайно.

Мішель: Що ви будете робити, щоб почуватися менш напруженим і більш здатним до продуктивних розмов?

Сем: Я тричі глибоко вдихну і видихну, а потім слухатиму, не засуджуючи, щоб зрозуміти точку зору іншої людини, перш ніж сформулювати свою власну. Своїми питаннями я намагатимусь з'ясувати, що працює і що не працює, а не те, хто був причиною виникнення проблеми.

Мішель: Що може завадити вам бути спокійним, впевненим і вести дискусію, а не конфліктувати?

Сем: Таке можливо, коли водночас навалюється надто багато проблем.

Мішель: Що допоможе вам взяти себе в руки?

Сем: Трохи свіжого повітря, щоб прочистити мізки.

Мішель: Що саме ви будете робити наступного разу, коли виникне надто багато проблем і вам потрібно буде прочистити свої мізки?

Сем: Я піду на 15-хвилинну прогулянку в парк.

Мішель: Що ще ви хочете зробити, щоб мотивувати команду проекту і повернути все в потрібне русло?

Сем: Думаю, я вивчу можливість переведення команди проекту до нової будівлі.

Допомагає ідентифікувати різні ресурси та отримати до них

доступ.

Мішель: Що саме ви зробите, щоб дослідити цю можливість?

Сем: Мені потрібно з'ясувати, хто відповідає за приміщення та як можна отримати схвалення цієї людини.

Мішель: Я знаю цю відповідальну особу; чи не хотіли б ви, щоб я зв'язалася з нею?

Сем: Так, будь ласка.

Мішель: Що ще я можу зробити, щоб підтримати вас?

Сем: Ви могли б дізнатись, що потрібно для переходу в нову будівлю?

Мішель: Так, я можу про це запитати. Давайте повернемося до Йоганна і Катерини. Як ви збираєтесь вчинити з ними?

Сем: Переїзд у нове приміщення буде гарною нагодою помиритися з ними.

Упереджує і планує можливості вирішення потенційних проблем.

Мішель: Що конкретно ви будете робити по-іншому наступного разу, коли розмовлятимете з ними?

Сем: Я буду терплячим і спокійним.

Мішель: Що допоможе вам бути терплячим і спокійним під час реальної зустрічі?

Сем: Я повинен переконатися, що маю час, щоб цілком присвятити себе зустрічі, й розпочну її, попросивши інших розповісти, в чому полягають проблеми і як їх можна вирішити. Потім я коротко підсумую те, що почув, і поставлю неупереджені запитання, щоб отримати чітке уявлення про реальність.

Мішель: Звучить чудово. І що ще?

Сем: Я визнаю той факт, що ми погано почали, і дам їм зрозуміти, наскільки вони важливі для проекту.

Мішель: Що ви будете робити, щоб цим двом та іншим працівникам було легше порушувати ті чи інші питання?

Сем: Я поки не знаю. Мені ще треба подумати.

Мішель: Коли ви збираєтесь над цим подумати?

Сем: Цього вечора по дорозі додому.

Забезпечує підзвітність, запитуючи: «Як я про це дізнаюсь?»

Мішель: Як ви про це відзвітуєте?

Сем: Я запишу свої роздуми і поділюся ними з вами вранці.

Мішель: Я вірю, що ви готові позбутися стресу, роблячи все це

самостійно, і що ви маєте потенціал, щоб виявити сильні сторони своєї команди й насолоджуватися тим, що робите.

Сем: Дякую!

Перевіряє зобов'язання.

Мішель: Давайте ще раз пригадаємо цілі, які ви поставили на початку нашої бесіди. Ви сказали, що хочете відчувати в собі здатність розставити все на свої місця, і вам потрібні були деякі ідеї щодо того, як мотивувати команду проекту та налагодити здорові стосунки з Йоганном і Катериною. Що ви зараз про це скажете?

Сем: Я почуваюсь набагато впевненішим і оптимістичним. Гадаю, я можу повернути все на свої місця. Насправді я відчуваю, що я повернувся в колію і все не так уже й погано, як я думав. Я також готовий вжити певних конкретних заходів, які, поза сумнівом, мотивують всю команду, включаючи Йоганна та Катерину.

Переконується, що ведуться письмові нотатки.

Мішель: Схоже, ви занотували всі свої дії. Чи не хочете тепер їх підсумувати?

Сем: Ні, я впевнений, що у мене є все необхідне, і я дуже хочу взятися за справу.

Перевіряє рівень зобов'язання.

Мішель: Оцініть за шкалою від 1 до 10, наскільки ви готові виконати всі ці дії, на які погодились?

Сем: На 9.

Мішель: Що зробити, щоб це було 10?

Сем: Треба дізнатись, чи згодні з усім цим члени команди проекту. Я думаю, що мені слід поговорити з кількома з них.

Характер запитань Мішель змінюється від відкритих і розтягнутих, які в основному починаються зі слова «що», до чітких, які спонукають Сема до дії та включають слова «коли» і «як».

Мішель нещадно критикує Сема, ставлячи під сумнів його відданість справі та здатність докладати всіх зусиль. Наприклад, коли Сем говорить, що йому потрібно подумати над тим, як полегшити людям можливість вирішення проблем, Мішель пропонує йому сказати, коли він це зробить. Це все в інтересах програми дій Сема, а не можливість для Мішель сказати співрозмовникові, що, на її думку, він повинен робити!

Коуч демонструє, що Мішель із Семом заодно, пропонуючи йому підтримку, надаючи доступ до ресурсів, висуваючи ідеї, як допомогти Сему досягти своїх цілей, та висловлюючи впевненість у його потенціалі через використання підтвердження.

Мішель повертається до початкової мети Сема, щоб переконатись, що його дії узгоджуються з озвученою метою, і востаннє перевіряє, наскільки Сем схильний вжити заходів, на які він погодився, використовуючи просту шкалу від 1 до 10. Ви можете відчути готовність Сема приступити до справ по тому, що він запропонував дії, які наблизять його до цілей, мають сенс і мету для нього особисто, а також відповідають інтересам команди проекту та клієнтів компанії.

Цей приклад є типовим коучинговим стилем керівництва в дії і чудово ілюструє більшість коучингових принципів.

ЕТАП 2. ПОДАЛЬШІ ДІЇ ТА ЗВОРТНИЙ ЗВ'ЯЗОК

Саме на цьому етапі виникають певні прогалини в очікуваннях, а також навчанні та злагодженості. Дуже важливо створювати можливості для зворотного зв'язку, якщо люди мають навчатися, розвиватися та підвищувати ефективність. Все це цілком можливо завдяки налагодженню партнерських зв'язків для отримання зворотного зв'язку та використанню коучингового стилю. Зворотний зв'язок стає можливістю активувати природну систему навчання, яка закладена в кожній людині.

Переконайтеся, що все в порядку, а не перевіряйте

При контролі за виконанням дій з'ясовується одна з трьох речей:

- Підопічний досягнув успіху (або часткового успіху).
- Він не досягнув успіху.
- Він нічого не зробив.

Пакет № 6 містить список запитань, які ви можете використовувати в кожному конкретному випадку. Важливо пам'ятати: вам необхідно переконатися, що все відбувається, як це було заплановано, в попередньо узгоджений проміжок часу (а не перевіряти підопічних).

Це дає змогу відкрити комунікаційні канали та зберігати злагодженість. Створення партнерських відносин з вашим підшефним, які базуються на взаємній довірі, допоможе йому відчувати, що він може звернутися до вас за допомогою, щоб знову увійти в колію. Якщо ви проводите коучинг для членів своєї команди, встановлення довірливих відносин між вами спонукатиме їх вчасно повідомляти вам, коли щось змінилось або вони відхиляються від того, що було попередньо узгоджено.

Метою перегляду чийхось дій і прогресу є розвиток. Було доведено, що розвиток людей на роботі є найбільш ефективною формою навчання — часто згадувана модель 70:20:10 для навчання та розвитку свідчить, що в успішних і ефективних керівників навчання працівників на 70 % відбувається шляхом отримання досвіду роботи, 20 % — через навчання інших людей і лише 10 % — внаслідок «формального» навчання, такого, як спеціальна підготовка та відвідування курсів.

Використання коучингу для того, щоб допомогти людям впоратися із труднощами та вирішувати щоденні проблеми, вписується в цю найбільш ефективну форму навчання. І легко зрозуміти чому: коучинг використовує навчання на практиці, тому, відповідно до теорії навчання дорослих, люди навчаються у процесі практичної діяльності. Це додатковий захід, який підвищує рівень обізнаності та здатність до навчання, визначає можливі перепони і пропонує додаткову підтримку для досягнення цілей. Звинуваченням або критиці тут немає місця, оскільки вони зведуть нанівець всю вашу добру справу. Та це не означає, що ви не можете бути відвертими.

Дослідження зворотного зв'язку

Як перетворити зворотний зв'язок на можливість для навчання та розвитку? Щоб завершити етап плану дій, ви маєте відстежувати та відзначати, що виходить добре, а що наступного разу можна зробити по-іншому, вивчаючи аспекти зворотного зв'язку, а не даючи його. Це означає, що коуч і його підопічний обмінюються інформативними відгуками, отриманими від оточення, а не коуч висловлює свою думку підопічному, як це ми зараз розглянемо.

Давайте спочатку подивимося на п'ять рівнів зворотного зв'язку, які зазвичай використовуються. Вони проілюстровані нижче в порядку від А — найменш корисного, до Д — найпродуктивнішого і єдиного із п'яти, що сприяє навчанню та ефективності. Решта чотири, в найкращому випадку, забезпечують мінімальне короткочасне поліпшення, а в гіршому — подальше зниження продуктивності та самостійності. Рівні від А до Г широко використовуються в ділових колах, і на перший погляд це може здатися розумним — але тільки після того, як вони будуть старанно досліджені.

А. Коуч вигукуює: *«Від вас немає жодної користі!»*

Це **персоналізована критика**, яка знищує самоповагу та впевненість і тільки погіршить майбутню ефективність. У ній немає нічого корисного.

Б. Коуч говорить: *«Цей звіт зовсім не годиться».*

Цей **оціночний коментар**, який стосується звіту, а не на людини, також шкодить самооцінці підопічного, хоч і не так сильно, як попередній. Він не містить жодної інформації щодо того, яких кроків слід вжити, щоб вдосконалити звіт.

В. Коуч каже: *«Ваш звіт був чітким і змістовним, але його формат та презентація не дотягують до рівня його цільової аудиторії».*

Цей рівень дає змогу уникнути критики, підопічний отримує певну **інформацію** про те, як йому слід діяти, але вона недостатньо детальна і **не викликає відчуття залученості**.

Г. Коуч запитує: *«Яким, на вашу думку, вийшов звіт?»*

Тепер підопічний відчуває свою залученість, але, ймовірно, дасть коротку відповідь, наприклад «Хорошим», або **оціночне судження**, таке, як «Великим» або «Паршивим», а не більш корисний опис.

Д. Коуч запитує: *«Що вам найбільше сподобалось?» «Якби ви могли зробити це спочатку, що б ви робили по-іншому?» «Чого ви навчились?»*

У відповідь на серію подібних запитань, поставлених у неупередженій манері, підопічний дає **детальний опис** звіту та розповідає про міркування, які лягли в його основу.

Тож чому форма зворотного зв'язку, проілюстрована в Д, значно пришвидшує навчання та підвищує ефективність? Тільки Д відповідає всім найкращим критеріям коучингу. Для того щоб відповісти на

запитання коуча на рівні Д, його підопічний змушений задіяти свій мозок і взяти участь в обговоренні. Він мусить зібратися з думками і сформулювати їх, перш ніж зможе дати свої відповіді. Це і є обізнаність. Вона допомагає людям навчитися оцінювати свою роботу, і завдяки цьому вони більше покладаються на власні сили. Таким чином, вони «визнають» свою ефективність та свою оцінку цієї ефективності. Це відповідальність. Коли ці два чинники оптимізовані, відбувається навчання. І навпаки, якщо коуч просто ділиться своєю власною думкою, фактичне залучення мозку підшефного, ймовірно, буде мінімальним, адже в нього не виникає відчуття співпричетності, немає жодних засобів для вимірювання того, що він опанував.

Використання описової, а не упередженої термінології як підопічним (приклад Д), так і коучем (як у В) не провокує у підопічного захисної реакції. Цієї реакції слід уникати, бо в разі її наявності правда/реальність губиться у виправданнях і хибних обґрунтуваннях, в які можуть повірити і коуч, і підопічний, а це аж ніяк не сприятиме поліпшенню результатів. Проте на рівнях В, як і в А і Б, коуч зберігає відчуття причетності до оцінки та корекції, а оскільки відносини є однією із залежностей, то шанси, що підопічний засвоїть якісь уроки на майбутнє, в цьому випадку мінімальні. Втручання на етапах А–Г все ще дуже далекі від ідеалу; але вони найчастіше використовуються в бізнесі.

Механізм зворотного зв'язку GROW

Я розповідав про використання моделі GROW для структурування коучингової бесіди. Зворотний зв'язок — це, власне, і є коучингова розмова. Тому на етапі плану дій я ділюся успішним керівництвом, яке допомагає організувати успішні розмови для отримання зворотного зв'язку. Воно називається механізмом зворотного зв'язку GROW. Для того щоб зробити зворотний зв'язок навчальною можливістю, слід поставити такі ключові запитання:

- Що сталося?
- Що ви дізнались?
- Як ви будете використовувати це в майбутньому?

Таблиця 4. Механізм зворотного зв'язку GROW — підказки

Золоте правило на кожному етапі полягає в тому, що підшефний ділиться своєю думкою першим, і лише потім коуч озвучує свою точку зору.			
1. Встановлюйте наміри	2. Визнавайте	3. Покращуйте	4. Навчайтесь
Запитання про ціль задають намір і контекст для обговорення зворотного зв'язку. Вони зосереджують увагу і підвищують працездатність. Виведення контексту та цілей на перший план закладає фундамент для продуктивної розмови.	Зосередження уваги на тому, що підшефному добре вдалося, допомагає підвищити його працездатність та обізнаність у сильних сторонах, посилює впевненість у власних силах і прискорює навчання. Якщо ефективність низька, цей етап має життєво важливе значення. Після того як підопічний завершив його, підкресліть, що, на вашу думку, йому добре вдалося. Визнайте докладені зусилля, навіть якщо мети не було повністю досягнуто. Пам'ятайте: жодних засуджень чи критики.	Відсутність засудження є ключем до безпечного навчального середовища, що надихає на творчість і створює відчуття співпричетності. Даючи підопічному час, щоб подумати над тим, що він хотів би змінити, перш ніж висловити будь-які ваші власні пропозиції, ви розвиваєте в ньому самостійність і відповідальність.	Переконайтеся, що все в порядку з навчанням та з тим, що відрізняється. Так ви побудуєте партнерські відносини, підкріпивши довіру та очікування. Посилайтесь на загальні проміжні цілі, це необхідно. Узгоджуйте конкретні дії. Перевірте, що ви обоє чітко розумієте пріоритети, часові рамки та зобов'язання.
Запитайте: «Що ви/ми хочете з цього отримати?» Додайте: «Я хочу...»	Запитайте: «Що виходить/вийшло добре?» Додайте: «Мені подобається/сподобалось...»	Запитайте: «Що можна було б зробити по-іншому?» Додайте: «Як щодо?...»	Запитайте: «Яким буде навчання і що вам/нам слід буде робити по-іншому?» Додайте: «Я вивчаю...», «Я зроблю...»
G	R	O	W

Давайте розглянемо ці запитання в контексті GROW (рис. 13) і дізнаємось, який вигляд матиме все обговорення зворотного зв'язку при використанні стилю коучингу для інтенсифікації навчання та підвищення ефективності. Дотримуйтесь золотого правила та

підказок, наведених у табл. 4, і використовуйте пакет запитань № 7 — це допоможе вам більш детально дослідити різні фази.

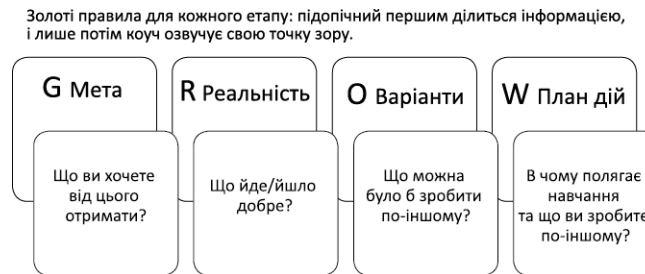


Рисунок 13. Основа механізму зворотного зв'язку GROW

Зворотний зв'язок і залученість працівників у робочий процес

Якість зворотного зв'язку є одним із аспектів, які оцінюються під час опитувань при залученні працівників, і саме на цьому нас попросив зосередитись наш клієнт *MasterCard* — люди прагнуть працювати в середовищі, де існує якісний зворотний зв'язок. Коли Аджайпал Сінгх Банга став генеральним директором *MasterCard*, він поставив перед бізнесом завдання «конкурувати за перемогу». Використовуючи інформацію, зібрану під час опитування 6700 співробітників компанії в рамках щорічного дослідження залученості працівників, команда *Learning and Development* з'ясувала, що пріоритетним напрямом для розвитку на підтримку цього завдання буде покращання зворотного зв'язку. Вона звернулася до *Performance Consultants*, щоб ми допомогли їм створити культуру зворотного зв'язку щодо ефективності.

Ми підготували для 1500 світових лідерів *MasterCard* програму під назвою «Коучинг для впливу», яка включала механізм зворотного зв'язку GROW. Опитування працівників щодо зворотного зв'язку в ньому містить такі пункти:

- «Я регулярно отримую зворотний зв'язок».
- Я отримую зворотний зв'язок, який допомагає мені покращити мою ефективність».

Думаючи про ці два пункти, ви можете побачити, як стиль коучингу

та механізм зворотного зв'язку GROW забезпечують більш регулярний, а також якісний зворотний зв'язок. Через рік, коли всі світові лідери пройшли цю програму, було проведено чергове дослідження рівня залученості працівників, і результати опитування продемонстрували покращання в усіх напрямках; при цьому спостерігався також помітний стрибок у сфері зворотного зв'язку.

Навчання для кожного

Можете не сумніватись, це розвиток не тільки для підшефного, а й для керівника-коуча також. Для керівників це можливість проявити цікавість і дізнатись, що вони можуть зробити інакше наступного разу, щоб забезпечити високу ефективність. Зрештою, як я вже говорив, лідерський світогляд та поведінка є найголовнішими чинниками, що впливають на ефективність, і вони на 100 відсотків контролюються керівником.

Розгляд на практиці

Давайте розглянемо цей практичний приклад і дізнаємося, що станеться через кілька тижнів, коли Мішель звернеться до Сема із проханням про підзвітність. Ви побачите, що вона використовує запитання з пакета № 6, перевіряючи, як просуваються справи, а також повертаючись до запитань і переглядаючи відповіді.

Чітко визначає мету.

Мішель: Я хотіла б повернутися до обговорення дій, які ви погодилися виконати минулого тижня. Нагадаю, що ви почувалися дещо перевантаженим через проект «Саміт». Як ви почуваетесь в останні кілька тижнів?

Сем: Краще. Але у мене все ще є проблеми з Йоганном і Катериною.

Починає зосереджуватися на дієвих методах.

Мішель: Гарзд, здається, нам слід про це поговорити. Ви сказали, що ви почуваетесь краще. Що цьому сприяло?

Сем: У мене була дійсно хороша зустріч із командою, на якій я застосував нову структуру, про яку ми говорили, і всі готові щомісяця зустрічатися зі мною для розмови віч-на-віч.

Мішель: Це чудово. Що ще?

Сем: Я розмовляв із чоловіком, який відповідає за приміщення, контактний номер якого ви мені дали; він розгляне моє прохання про переведення команди до нової будівлі — чудова новина полягає в тому, що фінансові наслідки будуть незначними. Мені потрібно, щоб ви схвалили запит, коли справа дійде до цього. Ви все ще згодні?

Мішель: Звісно. А як щодо процесу вирішення проблем та взаємної підзвітності? Ви планували там дещо змінити, чи не так?

Сем: Я у процесі обговорення цього з деякими членами проектною команди. Збираю допоміжну команду на чолі з Кімом, щоб переглянути цей процес і придумати новий. Дженні допомагає організувати зустріч нашої команди наступного тижня, щоб обговорити підзвітність і розробити певний порядок дій.

Святкує успіх.

Мішель: Здається, це великий крок уперед! Цікаво, як ви втримались, щоб не зробити це все самотійно. Ви також збиралися впровадити новий підхід. Як це відбувається?

Сем: Напрочуд добре. Тепер, коли я дивлюся на проблеми як на можливості для розвитку та активізації людей, мені стало легше зосередитися на людях.

Мішель: Як ви почуваетесь, знову зосередившись на людях?

Сем: Зазвичай дуже добре. Я проводив більше часу в розмовах із командою проекту; думаю, що в цей час здійснював для них коучинг.

Мішель: Як, на вашу думку, це впливає на команду?

Сем: Кожен здається щасливішим, і напруги стало менше. Хотів би я, щоб можна було сказати те ж саме про Йоганна і Катерину.

Мішель: Так, ви говорили, що у вас ще є з ними проблеми. Зараз маємо чудову нагоду поговорити про це.

Сем: Точно. Я думаю, ми наближаємося до того етапу, на якому нам потрібна подальша ескалація цього питання. Вони все ще не роблять те, що повинні робити, і, здається, ігнорують всі мої електронні листи.

Утримується від засудження і запитує про те, що відбувається або що не відбувається, не даючи підопічному зрозуміти, що він помиляється.

Мішель: Як ви з ними взаємодіяли?

Сем: Я дуже був обережний при формулюванні моїх електронних

листів, щоб не сказати нічого такого, що вони могли б зрозуміти неправильно, і водночас я намагався бути строгим, щоб вони взялися за справу.

Мішель: Схоже, у вас іще не було можливості поговорити з ними.

Сем: Ні, я кілька разів відправляв їм електронні листи, але вони не відповідають.

Мішель: Хммм... здається, вони демонструють справжній опір. Що ще ви пробували?

Сем: Я спробував повторно надіслати електронні листи, але так само безрезультатно.

Ділиться своїми враженнями, а тоді дає підопічному можливість сказати, що він вважає правильним.

Мішель: Я відчуваю, тут є іще щось. Що ви на це скажете?

Сем: Я думаю, вони навмисно ігнорують мене, щоб довести свою точку зору, і я не збираюся опускатися до їхнього рівня. Йдеться про час, коли вони почали отримувати величезну зарплату, і вони отримують її за те, що нічого не роблять.

Вказує підопічному на формулювання, які той використовує, щоб підвищити обізнаність, віддзеркалює емоції.

Мішель: Я помічаю, що ваша мова відрізняється, коли ви говорите про них, і я чую ваше розчарування. Що ви відчуваєте?

Сем: Так, я злий. Це смішно, коли вони думають, що це зійде їм із рук.

Мішель: Ви хочете почути деякі коментарі, які можуть вам не сподобатися?

Сем: Так.

Висловлює коментарі без засудження, переконується, що підопічний з ними погоджується.

Мішель: Звучить так, ніби ви налаштовані войовничо — ми проти них. Що ви про це думаете? Це відповідає істині?

Сем: Ну, вони не доклали жодних зусиль, щоб стати частиною команди.

Мішель: Що ви зробили, щоб вони відчули себе частиною команди?

Сем: Я запросив їх на зустріч членів команди проекту, але вони не прийшли.

У позитивній манері ставить підопічного перед фактом, що він не

вживав узгоджених заходів.

Мішель: Ми розмовляли про це минулого разу, і я нагадую, що ви збиралися з ними помиритись, визнавши, що початок спільної роботи вийшов невдалим. Ви планували сказати їм, наскільки важливі вони для проекту, і що ви хочете почати все з чистого листа, завоювавши їхню довіру й повагу. Що з цими намірами?

Сем: Цього не було.

Мішель: Ага, он як. Чому не було?

Сем: Як я вже сказав, вони не відповідають на мої електронні листи. *Відчуває опір і говорить про це, щоб карти були розкриті і їх можна було обговорити.*

Мішель: Здається, ми ходимо колами, Семе. Я занепокоєна тим, що ви використовуєте електронну пошту як спосіб спілкування з людьми, з якими конфліктуєте, особливо якщо хочете, щоб вони почувалися невід'ємною частиною команди. Я бачу, ви відчуваєте, що бесіда з Йоганном і Катериною буде складною, тож відкладаєте її. Що ви на це скажете?

Сем: Так, не скажу, що я з нетерпінням чекаю на цю розмову, але це не моя провина, якщо вони не відповідають на мої електронні листи.

Мішель: Авжеж, ви не можете змусити їх відповісти на ваші електронні листи. А все ж таки я хочу запитати, що ви могли б зробити по-іншому, щоб почати розмову?

Сем: Я думаю, я міг би їм зателефонувати. Але вони, мабуть, побачать, що це я, і не стануть відповідати.

Виступає партнером підшефного, щоб розробити структури і/чи показники успіху.

Мішель: Якби ви підійшли до цього з тієї точки зору, з якою ви експериментували, — можливість для людей активізуватись і розвиватись, в тому числі й для вас також, — як би ви організували взаємодію з Йоганном і Катериною?

Сем: Я б глибоко вдихнув, підійшов до їхніх столів і запросив їх на каву, щоб ми могли спокійно поговорити.

Мішель: Здається, це хороший початок. Що ще ви зробите?

Сем: Перед тим я б, напевно, пішов прогулятись на вулицю, щоб мати свіжу голову та заспокоїтись.

Мішель: Добре, що ще?

Сем: Я б, напевно, записав ключові моменти, які я хочу охопити, щоб не забути їх. Я насправді все це зроблю.

Мішель: Як ви запам'ятаєте, що слід розглядати це як нагоду для вашої загальної активізації та розвитку?

Сем: Я думаю, що запишу це речення вгорі над усіма своїми нотатками.

Мішель: Коли ви поговорите з ними, Семе?

Сем: На наступному тижні.

Намагається допомогти підопічному пробитися крізь його опір. Надає підтримку.

Мішель: Я б хотіла, щоб ви зробили це пріоритетом і організували таку розмову на цьому тижні, Семе. Я бачу, як це вплинуло на вас, і знаю, що ви хочете в цьому розібратись. Ви вже успішно вирішували інші проблеми, такі, як пошук можливостей для розвитку, тому я впевнена, що ви зможете з ними помиритися і змусите їх відчувати себе невід'ємною частиною команди проекту. Про що ви зараз думаете?

Сем: Я думаю, що це першочергове завдання, і розберуся в цьому зараз.

Мішель: Ви хочете розібратися в цьому питанні чи вирішити його?

Сем: Вирішити його раз і назавжди.

Встановлює нові правила підзвітності, перевіряє, чого навчився підопічний.

Мішель: Що саме ви будете робити, Семе, і коли?

Сем: Я піду в нове приміщення із двома плитками шоколаду на знак дружби і запрошу їх на каву.

Мішель: Що саме ви скажете і чого ви навчились?

Сем: Для початку я попрошу вибачення за те, що дошкуляв їм своїми електронними листами, і скажу, що хочу, щоб ми об'єднали наші зусилля і вирішили, як побудувати наші стосунки на довірі та повазі, щоб вони також могли зробити свій внесок у командну роботу, оскільки я знаю, що це буде корисним для всіх. Я не повинен думати, що вони налаштовані проти мене, це зрозуміло. Ми всі заодно.

Подальше визнання для посилення впевненості та віри у свої сили.

Мішель: Гарний початок. Дайте мені знати, на якому ви етапі у вирішенні цього питання, перш ніж підете додому ввечері, Семе. Я

вдячна за те, що ви готові розібратися в цьому якомога швидше; це демонструє справжню силу характеру.

Зверніть увагу, як Мішель задає ефективні запитання, щоб Сам міркував про те, що сталося, який це мало вплив, чого він навчився і що буде робити по-іншому. Хоча Мішель, мабуть, довелося кілька разів припнути язика, щоб вчасно зупинитись і не змусити Сема піти й негайно поговорити з Йоганном і Катериною, та вона допомогла Сему самостійно дійти висновку про те, чому він повинен це зробити.

Мішель не лишила поза увагою опір, який демонстрував Сем. Вона просто назвала речі своїми іменами і без осуду попросила його розповісти, що він про це думає. Це сприяло тому, що розмова тривала, і розкрило небажання Сема починати складну розмову. Тоді Мішель допомогла йому виробити новий план дій, який був для нього більш комфортним, і попросила про його оперативне виконання, перш ніж встановити нові строки підзвітності.

Як ми бачимо на цьому прикладі, якщо коучинг інтегрований у стиль керівництва, він не матиме вигляду коучингового заняття. Невтаємничений може навіть не розпізнати в цій розмові коучинг і просто вважатиме, що одна людина була особливо уважною та люб'язною до інших і виявилась хорошим слухачем. Структуровані або неформальні фундаментальні принципи підвищення обізнаності та відповідальності підшефного залишаються ключовими для коучингового підходу.

План дій і крива ефективності

Коли Мішель переходить до останнього етапу цього коучингу, вона прагне мотивувати Сема вжити заходів, які наблизять його до своєї мети. Для цього вона переводить розмову із хороших ідей на готовність вжити заходів, що послужать високій меті. Змусивши Сема пригадати, що спонукає його до реалізації цього проекту, Мішель забезпечує йому умови для переходу до керівництва проектною командою із взаємозалежного етапу, на якому Сем розкриє свій потенціал і зможе надихнути команду на чудову роботу. Мішель визнає, що керівникам необхідно зберігати внутрішню рівновагу, щоб не повертатися до жодного з попередніх етапів, тому вона активно

пояснює Сему, що для збереження рівноваги він має самоорганізуватись. Насамкінець Мішель демонструє, що вона бере в цьому участь нарівні з підшефним, даючи йому зрозуміти, що вона на його боці й вірить у нього.

СТВОРЕННЯ МОЖЛИВОСТЕЙ ДЛЯ НАВЧАННЯ

Повернемося до прикладу з *Medtronic*. Щоб навчити керівників, як проводити бесіду в режимі реального часу в стилі коучингу, було розроблено новий підхід до управління ефективністю. Традиційний підхід, при якому працівнику повідомляли, що він зламався і потребує ремонту, залишився в минулому. Натомість коуч і його підшефний налагоджують партнерські стосунки, щоб дослідити, що довело свою ефективність і де є можливості для розвитку. Основна увага приділяється навчанню. При застосуванні коучингового етосу до підзвітності ви зосереджуєтесь на створенні можливостей для навчання, вибору та самомотивації, шукаєте те, що добре працює, і підтверджуєте це, а також, якщо необхідно, спонукаєте підопічного змінити напрямок або зробити щось по-іншому. Встановлення та дотримання підзвітності допомагає людям підтримувати зв'язок зі своєю натхненною метою мрії і робити те, що може здатися нудним процесом, більш привабливим (див. розділ 10). Таким чином, підзвітність на кілька світлових років випередила своє непопулярне підґрунтя у традиційній культурі управління та контролю, щоб стати критичним інструментом для високої ефективності через загальний принцип коучингу — підвищення рівня обізнаності та відповідальності.

14. Коучинг для мети і сенсу

«Справа не в тому, щоб стати лідером. Справа в тому, щоб стати собою і повністю себе використати — усі свої таланти, навички та енергію — й перетворити своє бачення на маніфест. Ви не повинні нічого приховувати».

Уоррен Бенніс

Тепер, коли ми розглянули послідовність GROW від початку до кінця і почали розбирати основи коучингу на практиці, саме час суттєво заглибитись і подивитись, як коучинг допомагає вам встановити зв'язок зі змістом та ціллю вашого життя. Я настійно рекомендую вам обрати саме цей шлях, бо саме тут лежить справжній скарб. Пошук сенсу і цілі може насторожити вас, але не бійтесь — ваша подорож проходитиме під вашим повним контролем.

У розділі 1 я писав, що люди, які прагнуть самовираження, шукають сенс і мету й дуже часто знаходять їх у допомозі іншим, своїй громаді чи суспільству в цілому. Все більше і більше людей демонструють, що вони дуже стурбовані несправедливістю та тяжким становищем інших — не менше, ніж своїм. Ці нові альтруїстичні тенденції також ставлять під сумнів як корпоративну етику та цінності, так і гонитву за прибутком. Те, наскільки успішно і стійко людський рід приймає зовнішні виклики, безпосередньо пов'язано з тим, наскільки у нас налагоджено взаєморозуміння з самим собою. Не випадково компанія *Google* вирішила назвати свій Інститут лідерства «Пошук всередині себе», а керівник-першопроходець Уоррен Бенніс сказав, що головне — бути не лідером, а самим собою.

Як керівники-коучі, так і професійні коучі прагнуть розблокувати потенціал, щоб максимально підвищити ефективність: керівники — потенціал своїх команд, а коучі — потенціал керівників. Погляд на сучасну ділову реальність проілюструє, чому в цьому існує нагальна потреба.

ВІЙНА ЗА ТАЛАНТ

У статті в *Financial Times* заголовок супроводжується підзаголовком із коротким викладом змісту: «Повернення до ключових цінностей. Жага наживи більше не цінується в новій бізнес-ері. Працівники — це не просто натовп людей. Духовність у бізнесі. Стівен Оверелл приєднується до пошуку остаточної конкурентної переваги і виявляє, що компанії намагаються запропонувати своїм працівникам сенс і мету». Однієї лише високої зарплатні недостатньо, щоб утримати найталановитіших людей.

Кен Коста, тогочасний заступник голови банківської групи *UBS Warburg*, говорить: «Розчарування стає все більш очевидним. Воно проявляється у невизначеності та відсутності можливостей для самореалізації і в кінцевому підсумку призводить до того, що люди залишають організації. Дедалі більше людей йдуть на роботу в добровільний сектор... Коли ми востаннє проводили набір на роботу випускників, дивовижна кількість людей запитувала: «Яка ваша політика стосовно соціальної відповідальності?» Раніше такого ніколи не було».

Чи можуть підприємства стикатися з тією самою кризою сенсу, яку зараз переживають багато людей? Я припускаю, що можуть. І чи може це явище набути ще більшого поширення? Чи може корпоративний світ, або й взагалі світ, наблизитися до колективної кризи сенсу? На підтвердження цього можна навести багато красномовних свідчень. Економічні та політичні показники більше не дають чітких сигналів про те, що відбувається. Проблеми довкілля, нестабільний економічний і політичний ландшафт, зменшення корпоративної етики створюють нагальні та безпрецедентні виклики для бізнесу, але бізнес не реагує на них, паралізований старими парадигмами та необхідністю негайного врегулювання криз. На думку багатьох людей, найбільша криза виникає тут і зараз, хоча це й повсюди заперечується.

Економіка на службі в людей

Багато людей вважають, що суттєва зміна бізнес-практики та ролі бізнесу є неминучою і насправді вже відбувається і що вона значною мірою спровокована суспільним попитом. Люди говорять, що вони більше не будуть терпіти служіння економіці; натомість вони

вимагають, щоб економіка служила людям. Чи станеться це шляхом серії керованих корегувань курсу, під час яких бізнес навчиться приймати свою відповідальність, своє справжнє значення та мету, або ж він продовжить свою сліпу гонитву за багатством будь-якою ціною, доки не нашттовхнеться на барикади, за якими на позиціях стоять прості люди з вищими вимогами і сподіваннями?

Орієнтована на результат компанія не просто не відставатиме від суспільних настроїв, а й буде їх очолювати, зокрема, тому, що розуміє свою відповідальність перед суспільством.

Зміна ролі бізнесу

І ось ми стаємо свідками зміни ролі бізнесу. Джон Браун, колишній генеральний директор *British Petroleum*, написав у своїй останній книзі «Зв'язок»:

«В епоху незмінної прозорості світ вимагає від приватного сектора значно більшого... Компанії, які вирішують відповідати цим новим вимогам з повагою, самобутністю та відкритістю і які роблять суспільні потреби частиною своєї бізнес-моделі, отримують величезний приз».

Клод Смаджа, учасник Всесвітнього економічного форуму, писав:

«Приватні компанії повинні більшою мірою відстоювати корпоративну соціальну відповідальність. І ми мусимо прислухатися до розумних голосів нового «громадянського суспільства»... Зростання кількості неурядових організацій також свідчить про розчарування громадськості в усіх установах — урядах, корпораціях, міжнародних організаціях, засобах масової інформації».

Майкл Гірш із *Newsweek* зауважує, що предметом суперечок все менше стає приватизація державного сектору і все більше — його «оприлюднення».

Наступний виток еволюції

Глобалізація та можливості миттєвого спілкування з іншим світом розмивають просторові та часові відмінності між «нами» та «ними». Таким чином, як зовнішні сили, так і наш внутрішній розвиток сумісно

руйнують бар'єри та змушують нас прийняти і визнати, що у всіх людей — одна доля, відповідальність за яку лежить на нас усіх. Зрештою, останній рівень піраміди Маслоу стосується саме світогляду взаємозалежності: «Ми всі пов'язані один з одним».

Зовнішня реальність відображає внутрішню

Зміни, що відбуваються у нашій зовнішній реальності, пов'язані зі зростанням усвідомлення нами реальності внутрішньої. Глобальні інвестиції в так звані «етичні фонди» швидко збільшуються; сексизм і расизм, які раніше були повальними на багатьох робочих місцях, зараз усіляко засуджуються; дедалі більшого поширення набувають корпоративна соціальна відповідальність і звіт за принципом триєдинства.

Стимулом для цих змін стали звичайні люди, які хочуть мати більший вплив на те, як до них ставляться на роботі та в бізнесі. Однак кліматичні зміни також надсилають нам усім, зокрема бізнесу, не надто приємні повідомлення про наші цінності, поведінку та відповідальність у глобальному контексті. Крім того, потенційні наслідки інтенсивного тваринництва, генетичної модифікації культур і використання біопалива потребують серйозної переоцінки сільськогосподарських методів, які виходять далеко за компетенції простих «любителів природи». Де може статися наступний переворот? Ймовірно, на природоохоронній арені, але ми не знаємо, що його спровокує, оскільки засоби управління природними системами виходять з ладу і ми саме проходимо етап, на якому ці реакції цілком передбачувані. Наступним буде етап неповернення. Найбільшу стурбованість викликає те, що ситуація видається набагато серйознішою, ніж можна було б припустити з огляду на короткочасні та абсолютно неадекватні політичні й корпоративні реакції.

Сенс і мета організацій

В умовах усіх цих процесів не дивно, що питання про сенс і мету дедалі частіше порушується людьми, з якими ми працюємо в організаціях. Воно зростає із бажання втекти від того, що багато

людей вважають безглуздим корпоративним світом. Коуч часто чує, як підопічні скаржаться на це і планують перехід в іншу компанію, але остерігайтеся спокуси змінювати форми і структури. Свідомість — ось що слід змінити.

МЕТА І СЕНС: ВІДМІННОСТІ

У розділі 6 я говорив, що, посилюючи нашу обізнаність, ми можемо визначити свою мету і долучитися до неї. Про сенс і мету говорять так, наче вони нерозривно пов'язані, але вони не ідентичні і їх потрібно розрізняти. Сенс — це значення, яке ми приписуємо події чи дії в минулому, тоді як мета — це наш намір розпочати курс дій. Сенс є, головним чином, психологічною концепцією, а мета — духовною. Щоб бути більш точними, нам слід вказувати, що ми маємо на увазі — сенс, мету, або й те, і інше. Давайте розглянемо це в контексті двох сфер:

- Пошук мети і сенсу свого життя.
- Пошук мети і сенсу в ситуаціях, які виникають на повсякденній основі.

ПОШУК МЕТИ І СЕНСУ СВОГО ЖИТТЯ

Одна з мантр компанії *Performance Consultants*, яка є головною для коучингу, полягає в тому, що слід «зважати на потреби людей». Щойно ви почнете брати до уваги потреби якоїсь людини, ви зможете налагодити з нею партнерські стосунки і зайти в них настільки далеко, наскільки ця людина захоче. Це всебічне партнерство, і воно поважає поглиблення обізнаності про подорож шляхом еволюції свідомості. Ось що ви можете зробити просто зараз, щоб дізнатись про мету та сенс свого життя.

ВПРАВА: *Дізнайтесь про мету та сенс свого життя*

Сядьте зручно у спокійному місці з кількома кольоровими ручками та чистим аркушем білого паперу. Запишіть свої відповіді на наведені нижче запитання. Якщо вам на думку спадають образи, намалюйте їх. Головне при цьому — не роздумувати надто довго і не намагатися

вгадати правильну відповідь. Пишіть те, що спадає на думку, і використовуйте будь-який колір, який вам подобається, для кожної відповіді.

- Про що ви мрієте?
- Чого ви прагнете?
- Яким чином ви хотіли б покращити світ?
- Що для вас важливо?
- Чого, в глибині душі, ви насправді хочете від свого життя?
- Уявіть собі, що вам 80 років, і ви озираєтесь на своє життя. Якими будуть його найважливіші миті? Напишіть або малюйте те, що спадає на думку.

З ваших відповідей на ці питання ви почнете розуміти сенс і мету свого життя. Це дослідження почне створювати доріжку з хлібних кришок — доріжку, якою ви можете рухатись в пошуках сенсу та мети. Якщо у вас з'явиться бажання доповнити свої рисунки деталями — домалюйте їх. Зробіть свій перший крок у цій подорожі й попросіть ту частину себе, яка наділена необмеженим потенціалом, зробити це разом з вами.

Від жертви до творця

Найбільшим кроком у пошуку сенсу та мети є усвідомлення того, що в кінцевому рахунку ваша поточна реальність — це ваша можливість. А відтак слід перестати бути жертвою долі та стати її творцем. Коучинг дає можливість підопічним взяти на себе відповідальність за поточну ситуацію, визначитися із ставленням до неї, вжити заходів для створення або зміни речей і, в кінцевому підсумку, створити щось більш значуще.

Спробуйте виконати наступну вправу.

ВПРАВА: Прийміть виклик

Подумайте про труднощі, з яким ви зараз стикаєтесь, і дайте відповідь на такі запитання:

- Уявіть, що цей виклик містить ідеальний подарунок,

потрібний вам зараз для розвитку. Що це буде за подарунок?

- За що ви вдячні?
- Ким ви станете, для того щоб прийняти цей виклик?

Ця вправа може здатися надзвичайно непростим підходом до ситуацій, що виникають у вашому житті. Проте такі запитання дають вам змогу повністю відмовитися від образу жертви долі, щоб стати творцем долі, а це допоможе вам віднайти сенс і мету в кожній миті вашого життя.

Карл Юнг говорив: «Те, чому ви противитесь, продовжує існувати». Якщо ви не хочете, щоб ті ж самі проблеми знову і знову виникали у роботі, житті та коханні, я закликаю вас приймати виклики, що з'являються у вашому житті.

ПОШУК МЕТИ І СЕНСУ НА РОБОЧОМУ МІСЦІ

Давайте пов'яжемо це з роботою, яку ми вже проробили у попередніх розділах. У коучингових діалогах, починаючи з розділу 10, ми стежили за Мішель і Семом, коли вони працювали разом над проектом «Саміт». А якби Мішель захотіла більше заглибитись у Семові сенс і мету? Як би це було?

Ось деякі запитання, які вона може поставити:

- Семе, я помітила, що ви дозволяєте Йоганну та Катерині провокувати у вас реактивну поведінку. Що ви на це скажете?
- Що, на вашу думку, є джерелом вашої такої бурхливої реакції?
- Як би ви відреагували на це, якби у вас було право вибору?
- Що дасть вам змогу відреагувати по-іншому?
- Що для вас має значення при виборі іншої реакції?
- Який вплив це матиме на ваше життя?

Насправді якщо дивитися крізь таку призму, то проект «Саміт» є платформою, що дає змогу Сему реалізувати свій потенціал. Йому потрібно усвідомити це і, відповідно, знайти внутрішні мету та сенс. Звісно, його увага має бути спрямована в цьому напрямку, і те, ким

Сем прагне стати, є частиною його кар'єрного розвитку. Це може реалізуватись завдяки Мішель, яка на початку їхньої сумісної роботи постаралась дізнатися про бачення свого підшефного щодо того, чого він хоче досягти в житті та в роботі завдяки своєму керівництву. Проте тут хотілося б дещо уточнити: ви, як коуч чи керівник, який опановує стиль коучингу, повинні вже з'ясувати сенс і мету свого власного життя і почати творити свою власну долю, перш ніж вести своїх підшефних у цей перспективний простір. Інший ключовий принцип коучингу полягає в тому, щоб не ставити своєму підопічному запитання, відповідь на які ви самі не хотіли б давати або вже не дали.

У цій книжці не вистачить сторінок, щоб навчити вас передовим навичкам коучингу, тому наразі я на цьому зупинюсь, але професійний коуч або керівник, який пройшов тренування з підготовки коучів, зможе полегшити вам роботу в цьому напрямку.

Частина IV

Специфічні застосування коучингу

15. Офіційне заняття з коучингу 1:1

«87 відсотків опитаних працівників запропонували коучинг один на один».

Міжнародна федерація коучів та Інститут людських ресурсів

Настав час присвятити цілий розділ офіційним коучинговим сесіям 1:1, які проводять внутрішні чи зовнішні коучі. Організація офіційних коучингових сеансів — спеціально виділених для цього періодів часу, протягом яких відбудеться коучинг 1:1, — потребує наявності структури, яка має бути створена на самому початку. Незалежно від того, який ви коуч — внутрішній чи зовнішній, що проводить офіційні коучингові заняття в організаціях, ось деякі рекомендації, які допоможуть вам досягти найкращого результату.

ТРИВАЛІСТЬ ОФІЦІЙНОГО КОУЧИНГУ

Офіційний коучинг, який зазвичай називається коучингом один на один або коучингом для керівника, приносить найкращі результати, якщо він відбувається протягом шести місяців. Завдяки тому, що сеанси розтягнуті на кілька місяців, підшефні мають змогу вдосталь відпрацювати нові навички і методи разом із вами, їхнім коучем, захистом і підмогою. Крім того, оскільки коучинг — це постійні партнерські відносини, сфокусовані на розвитку та стійких поведінкових змінах, він потребує часу. Для того щоб отримати реальну користь, підопічному рекомендується пройти шість місяців коучингу, і саме на цьому ми зараз зосередимось.

Існує коротша альтернатива, відома під назвою «лазерний коучинг», яка складається із трьох віртуальних 60-хвилинних коучингових сеансів і фокусується на конкретному виклику, з яким стикається підшефний. Часто організації купують такі сеанси «оптом» та пропонують їх як ресурс для своїх співробітників.

КІЛЬКІСТЬ ГОДИН КОУЧИНГУ

Перший крок до будь-якого коучингового заняття полягає в тому, що коуч повинен дізнатися у свого підшефного, що той шукає. Найпростіше цього досягти за допомогою визначення кількості коучингових годин і бажаного формату. Вартість сеансів один на один може бути вищою порівняно з віртуальним коучингом, що вплине на бюджет. Пам'ятайте, що ідеальний початковий період коучингу становить 6 місяців, але його завжди можна продовжити.

ФОРМАТ І ТРИВАЛІСТЬ

Після узгодження кількості коучингових годин другий крок полягає в тому, щоб узгодити з підопічним найкращий формат, а також тривалість сеансів. Існують три основних варіанти, але, знову ж таки, формат і тривалість коучингу варіюються залежно від того, в якій частині світу він проходить. Наприклад, в Індії, де можна витратити три години, добираючись з однієї частини Бангалора в іншу, коучинг переважно віртуальний. І навпаки, на Близькому Сході коучингові сеанси найчастіше проводяться один на один і можуть тривати до трьох годин. У *Performance Consultants* кожне коучингове заняття завершується 60-хвилинним обговоренням результатів один на один (поради щодо обговорення результатів описано в розділі 19).

Ось можливі варіанти:

Коучинг один на один, тобто 6 сеансів по 120 хвилин кожен, раз на місяць впродовж 6 місяців;

Телефонний чи віртуальний коучинг, тобто 12 сеансів по 60 хвилин кожен, раз на два тижні впродовж 6 місяців;

Змішаний формат, тобто заняття один на один тривалістю 60 хвилин плюс 12 телефонних коучингових сеансів по 45 хвилин кожен, приблизно раз на два тижні, доповнені ще одним заняттям один на один тривалістю 60 хвилин.

На рис. 14 зображена типова коучингова взаємодія змішаного формату. В наступних кількох розділах буде подано більш детальну інформацію щодо індивідуальних сеансів та інших варіантів.

	Тиждень 1	Тижні 2–24	
Сеанс	Ознайомча зустріч	Періодичні коучингові сеанси	Сеанс із обговорення результатів
Формат	Один на один чи віртуальний	Поеднання коучингу один на один та віртуального коучингу	Віртуальний
Тривалість	Приблизно 30 хв	12 віртуальних сеансів приблизно по 45 хвилин кожних 2 тижні Один сеанс один на один тривалістю 60 хвилин	60 хв, не пізніше ніж за місяць після останнього сеансу
12 годин коучингу змішаного формату за 6 місяців			

Рисунок 14. Типова коучингова взаємодія змішаного формату

ОЗНАЙОМЧА ЗУСТРІЧ

Ознайомча зустріч — це заняття, на якому ви вперше зустрічаєтесь із підшефним, зазвичай безкоштовно. Це можливість для вас і вашого підопічного переконатись, чи зможете ви надалі спільно працювати. Як правило, після ознайомчої зустрічі слід, подумавши, повідомити протилежній стороні, підходите ви один одному чи ні. Якщо ні — не переймайтесь: таке теж буває.

КОНФІДЕНЦІЙНІСТЬ

Коли ви та ваш коуч вирішили працювати разом, важливо створити партнерські стосунки та встановити конфіденційність. Конфіденційність є ключем до будь-яких коучингових відносин, і її межі необхідно визначити з самого початку. Уявіть, що ви збираєтесь обговорити з коучем глибокі особисті проблеми. Без конфіденційності підшефні, особливо в організаціях, не захочуть ділитися особистою інформацією, яка може бути важливою для коучингу, і це може обмежити його позитивний вплив. На рис. 15 показано, як відбувається збереження конфіденційності: керівник чи спонсор підопічного не знатимуть всього, що обговорюється на коучинговому занятті. Овали — це те, що іноді називають «китайськими стінами».

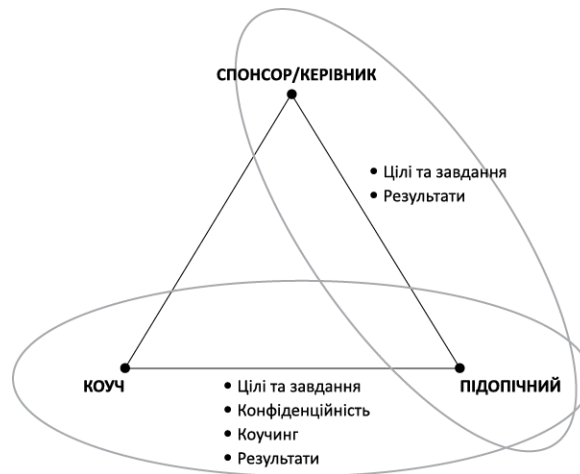


Рисунок 15. Конфіденційність — це ключ до коучингових відносин

Вам як коучу потрібно чітко усвідомлювати, хто вас найняв, розуміти його стосунки з підопічним і знати, кому маєте звітувати про результати коучингу. Наприклад, вас може найняти:

- керівник для роботи із членом команди;
- особа, яка залучає вас через відділ кадрів;
- відділ кадрів для роботи з керівником організації.

Спонсор, який має бюджет для коучингу і сплачує ваші рахунки, може бути керівником підшефного, а може й не бути. На рис. 15 термін «спонсор» використовується для особи, яка несе відповідальність за бюджет. Спонсор і, можливо, керівник вашого підопічного можуть захотіти знати як цілі та завдання коучингу, так і результати. Важливо, щоб ви спільно з підшефним обговорили, яким чином ці люди причетні до коучингу, і щоб він сам повідомив це їм.

Повідомлення цілей і завдань на початку ваших відносин і результатів по закінченні занять — це чудові можливості для того, щоб ви могли зміцнити відносини вашого підопічного з його організацією. Це допомагає налаштувати підопічного на одну хвилю з організацією і є найважливішою частиною коучингу та однією з причин його проведення. З цієї причини спілкування з керівником підопічного, спонсором чи іншими працівниками організації завжди має відбуватися саме через підопічного.

Ось дві сфери, про які не слід забувати, щоб бути впевненим, що ви зберігаєте конфіденційність і підвищуєте самооцінку підшефних:

- допоможіть підопічним провести з їхнім керівником або спонсором бесіду, яка допоможе їм відстояти свої цілі та завдання;
- у тих випадках, коли підопічні не надто віддані своїм завданням і цілям, з'ясуйте, що їх блокує, і допоможіть знайти ресурси всередині себе, щоб провести щирі розмови зі своїм керівником. Ці розмови, як правило, допомагають досягти злагодженості дій.

У деяких випадках доцільно провести тристороннє обговорення цілей і оцінок. Проте ваша увага завжди має бути зосереджена на розширенні можливостей і підтримці підшефних. Водночас ви повинні зберігати конфіденційність, а не перейматися тим, щоб зміцнювати свої власні відносини з організацією.

БАЗОВИЙ СЕАНС

Успішний базовий сеанс стане підґрунтям успішної коучингової взаємодії. Як впливає з назви, базовий сеанс присвячений створенню бази коучингових відносин із вашим підшефним, тому важливо, щоб ви виділили на нього достатньо часу. Це більше, ніж просто вислуховування побажань підопічного. Саме на цьому сеансі ви можете проаналізувати свої потреби та очікування, щоб разом ви могли побудувати успішні коучингові відносини.

Існує ціла низка питань, які доцільно охопити на цьому сеансі. Я наводжу їх у контрольному списку, однак не рекомендую вам проводити офіційне заняття 1:1, якщо ви не пройшли авторизовані курси коучів.

Контрольний список для базового сеансу

Формат і логістика — формат (віртуальний, один на один або змішаний); тривалість; частота; місце (також важливо для віртуальних сеансів).

Угоди — чітко домовляйтесь про дозволи та обмінюйтеся припущеннями; запитайте у підопічного, наскільки він потребує, щоб ви його підтримували та ставили перед ним амбіційні цілі; домовтесь про підзвітність.

«Тренуйте» підопічного — у цьому й полягає суть коучингу (не в наставництві, консультуванні чи роздачі порад); коуч і його підшефний несуть сумісну відповідальність за коучингові відносини; підшефний повинен брати в них участь у повному обсязі.

Цілі — набір цілей для натхнення та активізації (короткострокових і довгострокових); якщо це доцільно, зверніться до недавньої оцінки; домовтесь, як ви вдвох будете працювати з цілями.

Коротка історія — попросіть свого підопічного заздалегідь підготувати підсумок ключових моментів у його житті (не всю історію життя); працюйте разом над виявленням моделей поведінки та систем переконань.

Джерела енергії або цінності — виявлення цінностей; виявлення сильних сторін; метафори, які надихають підшефного; світогляд і обмежувальні переконання.

МІЖ СЕАНСАМИ

Не забувайте, що справжня робота відбувається між сеансами, коли підшефний свідомо випробовує різні методи роботи і застосовує вивчене на практиці — в повсякденному житті та на роботі. Це одна із причин того, чому підзвітність, перевірка та вжиття подальших заходів мають таке важливе значення.

Важливо вести облік бажаних результатів та узгоджених дій і строків, перевіряти їх на подальших сеансах, щоб стежити за виконанням цих дій (більше інформації про ведення обліку ви знайдете в розділах 13 і 19).

НАСТУПНІ СЕАНСИ

Здебільшого структура решти коучингових сеансів буває такою:

- Перевірка та вжиття подальших заходів після останнього

сеансу

- Постановка цілей сеансу
- Коучинг
- Введення процедур підзвітності.

КРУГОВИЙ ЗВОРОТНИЙ ЗВ'ЯЗОК ЗА МЕТОДОМ 360°

Сеанс із отримання кругового зворотного зв'язку за методом 360° може бути дуже корисним контрольним показником «до і після» для коучингу. Саме на цьому етапі ви надсилаєте опитувальний лист або проводите інтерв'ю з керівником підопічного, безпосередніми підлеглими та колегами, щоб отримати кругову точку зору на вплив коучингу на підопічного. На початку коучингових відносин це дає вам базу чи вихідний пункт для вивчення напрямів розвитку, на яких слід зосередити увагу під час коучингу. Потім, зробивши це знову наприкінці коучингу, ви зможете побачити ступінь розвитку підопічного. Якщо у вас є довготривале коучингове завдання, наприклад на 12 місяців, ви також можете використати метод 360° посередині курсу.

ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ

Вимірювання впливу коучингу в індивідуальному та більш широкому контексті організації й отримання показника рентабельності інвестицій потребує окремого розділу, тож ми поговоримо про це в розділі 19.

16. Коучинг командної ефективності

Коучинг розвиває індивідуальність і творчість команди, допомагаючи її членам розкрити свій потенціал.

Для того щоб запровадити в команді коучингову культуру, необхідно виховувати в її членів відкритість і цікавість, а також розвивати навички коучингових розмов. Керівник команди перебуває у найкращому становищі з точки зору авторитету та впливу, щоб пропагувати такий світогляд і вміння, тож у цьому розділі я зосереджусь на тому, як керівники команди можуть бути коучами. Коуч повинен проявляти до команди підвищену увагу, цікавість, віру у винахідливість працівників та відкритість до вивчення різних способів досягнення поставленого завдання. Що ще важливо — для того, щоб повністю мобілізувати потенціал команди в цілому, коуч мусить розуміти:

- Команда — це єдиний організм з інтелектом, до якого ми можемо звернутися.
- Коучинг може мобілізувати інтелект і потенціал команди, виявляючи динаміку членів команди, а не переступаючи через неї й не корегуючи її.
- Мета коучингу полягає в тому, щоб створити колективну обізнаність, а також сформувати спільну відповідальність і узгодженість в межах команди.

Дуже важливо усвідомлювати, як розвивається команда, щоб за допомогою коучингу розкрити її потенціал та зрозуміти, якого рівня продуктивності вона досягла на кривій ефективності. Тому я почну з вивчення теорії розвитку команд. Дослідження Міжнародної федерації коучів та Інституту людських ресурсів свідчать, що коучинг приводить до покращення функціонування команди й навичок командної роботи. Далі в цьому розділі я хотів би пролити світло на нюанси коучингу команд порівняно з коучингом людей і розповісти,

як успішно і максимально скористатися унікальною ідентичністю та колективним інтелектом команди. В цьому розділі насамперед пропонуються деякі базові теорії про особистість, характеристики, динаміку та еволюцію груп, що допоможуть пояснити, яким чином найкраще підвищити ефективність команди на різних етапах її розвитку.

Команди є важливими робочими блоками організації. Вони виконують взаємопов'язані завдання, на завершення яких в однієї людини пішло б надто багато часу, або які є надто складними для груп людей, що працюють паралельно. Здатність команди виконувати такі завдання залежить не тільки від індивідуальних талентів і навичок членів команди, а й від того, як ці члени працюють разом, наскільки вони поділяють цілі, цінності та відповідальність. У високоефективних командах існує велика взаємозалежність. І без взаємозалежності це не команда, а просто група людей. Завдання можна успішно виконувати лише за наявності синергії та співпраці. Таким чином, сила й потенціал команди більше, ніж сума їхніх складових. Команда має власну ідентичність, яка відрізняється від усіх індивідуальних ідентичностей всередині них.

«Реальні команди: 1) мають чіткі межі, 2) взаємозалежні заради певної спільної мети і 3) мають принаймні певний стабільний склад, що дає їхнім членам час і можливість навчитися добре працювати разом».

Гечмен (зі співавт.)

ЕТАПИ КОМАНДНОГО РОЗВИТКУ

Частково роль коуча полягає в тому, щоб усвідомити ідентичність команди, для якої він проводить коучинг, і допомогти їй створювати або зміцнювати цю ідентичність та реалізувати свій потенціал. Певною мірою знайомство з командою нагадує знайомство з людиною. Корисно знати, на якому етапі свого «життя» вона перебуває, оскільки існують деякі загальні правила щодо різних етапів розвитку, які застосовуються до всіх команд. Водночас кожна команда унікальна і має свою особистість, таланти та сильні сторони. Команди, що складаються більш ніж із 15 чи 20 членів, як правило, поділяються

на підгрупи, але певні характеристики залишаються незмінними як в основній команді, так і в її під-під-підгрупах.

Точно так само, як люди не можуть перестрибнути від дитинства одразу до дорослого віку, команди не можуть стати зрілими за одну ніч. Люди мають розвиватися через дитинство та підлітковий вік, і командам потрібен час, щоб повністю розвинулись до взаємозалежної стадії кривої ефективності. Важливо пам'ятати про це і розглядати таку особливість як природний і необхідний процес, якому можна допомогти за допомогою коучингу.

Я використовую просту і легку для розуміння чотириступеневу модель розвитку команд: входження, затвердження, співпраця, співтворчість. Перші три етапи розвиваються за теорією міжособистісної поведінки Вільяма Шутца Firo-B («Фундаментальна орієнтація міжособистісних відносин») і відразу отримали визнання більшості спортивних і робочих груп. Звісно, існують і складніші моделі, але, як показує мій досвід, вони менш практичні. Шутц був одним із піонерів групової терапії, заснованої в Есаленському інституті в місті Біг-Сурі, штат Каліфорнія, разом з іншими легендами, такими, як Абрагам Маслоу, Фріц Перлз та Карл Роджерс, що є батьками гуманістичної психології. Я був у Есалені в той час, у 1970 році, і брав участь у багатьох групах Firo-B.

Учасникам групової терапії важко розкрити свою емоційну вразливість, поки вони не відчуватимуть себе в безпеці поряд з іншими учасниками, тому груповий терапевт зобов'язаний якнайшвидше створити це безпечне середовище. Коучі можуть допомогти досягти цього, розуміючи принципи розвитку команд. Давайте розглянемо кожен із цих етапів по черзі.

Включення

Перший етап називається **включенням**, оскільки саме на в цей час люди визначають, чи є вони членами команди та чи відчують себе членами команди. На цьому етапі цілком типовими є відчуття тривоги та зосередженості на внутрішніх переживаннях, але у деяких людей вони можуть бути замасковані компенсаційною протилежною поведінкою. Потреба у прийнятті та страх відмови досить сильні.

Коли ваш мозок стикається з новим соціальним середовищем, він намагається убезпечити вас, тому ви зацікавлені в тому, щоб бути прийнятим командою. На цьому етапі члени команди можуть бути не надто ефективними з інтелектуальної точки зору, оскільки їхня увага буде зосереджена на власних емоційних потребах і побоюваннях.

Якщо в команді є призначений лідер, члени команди очікуватимуть від нього прийняття та керівництва. Вони хочуть підкорятися; вони прагнуть виконувати накази. Тон і приклад, які лідер задає на цьому етапі, є дуже важливими, оскільки вони швидко стають прийнятою нормою команди. Наприклад, якщо лідер демонструє відкритість і чесність, а також розкриває свої почуття або навіть виказує слабкість, інші слідуватимуть його прикладу, і в команді встановиться відповідна практика. Це період обережності, й хороший лідер намагатиметься вирішити та задовольнити проблеми окремих людей, щоб вся група могла рухатися вперед.

На щастя для багатьох людей, ця фаза триває не надто довго, хоча деяким може знадобитись кілька тижнів або місяців, перш ніж вони відчують себе частиною команди. Тим, хто в дитинстві розвинув сильне почуття особистої безпеки, — а це, як правило, люди, які займають керівні посади, — не важко проявляти толерантність та підтримку по відношенню до тих, кому не так пощастило.

Затвердження

Як тільки більшість членів команди починають вважати себе прийнятими в команду, виникає інша динаміка — індивідуальне **затвердження**. Шутц описав цей етап як необхідність у контролі. Це час прояву влади та розширення кордонів. Тварини також це роблять: вони мітять свою територію, і горе тому супернику, який наважиться на неї проникнути. Це фаза, під час якої виробляється неофіційна ієрархія. У світі бізнесу вона називається коректним терміном «встановлення ролей і функцій», але слова часто делікатніші, ніж дії. Конкуренція в команді досить гостра, що може привести до виняткової ефективності окремих людей, щоправда, іноді за рахунок інших. Це фаза, в якій люди випробовують і розкривають свої сильні сторони, тому команда може компенсувати відсутність злагодженої

роботи своєю ефективністю.

Це важливий і цінний етап розвитку, але він може бути важким для керівника. Його лідерство стикнеться із випробуваннями і труднощами. Члени команди мають усвідомити, що вони можуть не погоджуватися з керівником, перш ніж будуть готові погодитися. Їм потрібно внутрішньо проявити свою волю, щоб довести її до досконалості для командного застосування ззовні. Хороший керівник групи пропонуватиме членам команди брати на себе відповідальність і заохочуватиме їх до цього, тим самим задовольняючи їхні потреби в самоствердженні. Важливо, щоб керівники допускали можливість виникнення труднощів, але, на жаль, багатьох із них це лякає і вони використовують свою владу, щоб контролювати процес. Тут потрібен збалансований підхід.

Як я вже сказав, команда на цьому етапі може бути досить продуктивною, що може перешкодити розкриттю іще більшого потенціалу. Фактично більшість ділових або спортивних команд, за великим рахунком, рідко просуваються далі цього етапу, оскільки далі не просунулося все західне індустріальне суспільство. Вийти за його рамки — значить перевищити норму, та за допомогою коучингу досягти цього не так важко, як зазвичай думають.

Співпраця

Третій, ідеальний командний етап, за Шутцем, — це етап прихильності, але оскільки деякі бізнесмени надто противляться терміну «прихильність», я називаю цю стадію етапом **співпраці**. Та я зовсім не хочу сказати, що на цьому етапі в команді пануватиме повне благополуччя. Насправді однією з небезпек стадії співпраці є те, що командній роботі приділяється надмірна увага і це стає занадто зручним — не допускається жодного інакомислення. У найбільш продуктивних командах пануватиме дух тісної співпраці, але зберігатиметься й певна динамічна напруга. Коуч ревно підтримує цей стан.

Якщо команда перебуває на стадії співпраці, а в одного з її членів, наприклад, видався поганий день, інші його підтримають. Якби це сталося на етапі затвердження, то інші спокійно відсвяткували б

невдачу конкурента. А на стадії включення цього взагалі майже ніхто б не помітив. З іншого боку, якщо учасник команди, яка перебуває на етапі співпраці, досягнув особистого успіху, решта розділить із ним його радість. Якщо команда на стадії затвердження, решта може позаздрити. А якщо команда в цей час на етапі включення, інші можуть навіть сприйняти це як загрозу.

Співтворчість

Наш досвід роботи з командами показує, що існує ще четвертий етап розвитку команд, який виходить за рамки співпраці. Це етап **співтворчості**, трансформації, особистої та організаційної еволюції. На цьому етапі члени команди усвідомлюють, що разом вони більш успішні, ніж кожен окремо, і що команда дозволяє поставити собі на службу потенціал організації.

На кожному з етапів важливо створити уявлення про наявну командну динаміку та визначити, що потрібно для досягнення більшої ефективності. Коуч, який створює для членів команди можливість безпечно висловити свої страхи, складнощі та потреби, заохочуватиме стійкість команди до стресів, її самопомогу, силу та спільну відповідальність. Доводячи до відома команди, на якому етапі вона знаходиться, коуч заохочує її членів взяти на себе відповідальність за процес розвитку й саморегулювання.

ІЄРАРХІЯ ПОТРЕБ МАСЛОУ ТА КРИВА ЕФЕКТИВНОСТІ

Як і у випадку з особистою еволюцією, командам потрібен період певного розвитку, щоб досягти стадій співпраці та співтворчості, й саме тут у пригоді може стати коучинг. Цей процес не обов'язково лінійний. Це, швидше, послідовна зміна прогресу, стагнації, ривка, регресії та розвитку.

У розділі 1 ми розглянули ієрархію потреб Маслоу. Рівень групового розвитку відбувається паралельно з основними потребами Маслоу в індивідуальному розвитку. Команда, що складається зі здатних до **самореалізації** людей, швидко досягне запаморочливих висот співтворчості та видатних результатів на взаємозалежній стадії.

Команда тих, хто прагне **самоствердження**, дуже ефективно працюватиме на індивідуальному рівні, але на стадії незалежності буде схильна діяти за принципом «роби свою справу». Між людьми, які прагнуть **поваги від інших**, виникне сильна конкуренція, що обумовить дивовижну ефективність одних і поразку інших. Окремі члени команди, які намагаються стати її частиною, будуть поступливими та дратуюче корисними, щоправда, більше на словах, ніж на ділі. Вони локалізуватимуться на стадії залежності.

У табл. 5 наведено схему ієрархії потреб Маслоу, в дужках — стадії розвитку груп за Брюсом Такменом (формування—конфлікт—нормування—виконання) та три етапи кривої продуктивності. Вона також висвітлює деякі основні відмінні характеристики на кожному етапі розвитку команди. Розмежування між цими етапами частково перетинаються і накладаються одне на одне, а становище та стан команди можуть зазнавати коливань через зміну її членів.

Таблиця 5. Етапи розвитку команди

Етап розвитку команди	Культура	Характеристики	Ієрархія потреб Маслоу
СПІВТВОРЧІСТЬ (виконання)	Взаємозалежна	Енергія спрямована на зовнішній світ та на спільні цінності.	Самореалізація
СПІВПРАЦЯ (нормування)	Незалежна	Енергія спрямована назовні на досягнення спільних цілей.	Самоповага
ЗАТВЕРДЖЕННЯ (конфлікт)		Енергія спрямована на внутрішню конкуренцію.	Повага з боку інших
ВКЛЮЧЕННЯ (формування)	Залежна	Енергія спрямована всередину кожного члена команди.	Приналежність

КОУЧИНГ КОМАНД ДЛЯ ВИСОКОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ

Можна сказати, що в наш час домогтися високої ефективності від команд стало ще важче з таких причин:

- Глобальна мобільність привносить у команди розмаїття, яке вимагає більшої гнучкості мислення.
- Люди більше не працюють в усталених колективах, а постійно формують все нові й нові команди.

- Команди можуть бути проектними, функціональними, матричними, операційними, віртуальними, самоорганізованими.
- Деякі команди виходять за межі географічних кордонів, що робить контакти між їхніми членами рідшими та більш проблематичними або ж повністю віртуальними.
- Строки, що відводяться на формування команди та початок виконання бізнес-завдань, стали коротшими, ніж це було раніше.
- Самі бізнес-завдання стали більш складними.

Коучингу відводиться дуже важлива роль у сприянні якісній сумісній роботі. Він може допомогти людям визначити, чи варто їм приєднатися до команди і якщо так, то коли це краще зробити.

Коучинг також відіграє фундаментальну роль в організації ефективного керівництва роботою групи. Кажуть, що у керівників є лише дві функції: по-перше, організувати виконання роботи, а по-друге, розвивати своїх людей. Дуже часто керівники бувають занадто зайняті першим, щоб знайти час для другого. Крім того, іноді може здатись, що перша і друга функції суперечать одна одній. Прагнення добре виконати роботу створило «аудиторську культуру» — ми почали вважати, що можемо повністю контролювати результат роботи (індивідуальний, колективний чи організаційний) шляхом кількісної та якісної оцінки всього на світі. Проте розвиток завжди пов'язаний із потенціалом, майбутнім, баченням, інноваціями, творчістю та зростанням. Застрягнувши між необхідністю домогтися виконання завдання та розвивати своїх людей, організації почали намагалися розділити ці функції. Алма Харріс зазначає:

«Керівництво полягає у спільному навчанні та колективному і спільному конструюванні сенсу та знань... Це означає разом створювати ідеї, розмірковувати над сенсом роботи та знаходити його у світлі спільних переконань і нової інформації, розробляти план дій, які виростають із цих нових понять».

Менеджмент стосується дії, виконання завдання, процесу та поточного стану. З іншого боку, керівництво зосереджене на розвитку, баченні та майбутньому. Проте в сучасному швидкому та складному світі межі між керівництвом та менеджментом дуже розмиті,

особливо якщо йдеться про повсякденну діяльність.

Коучинговий підхід дає змогу ефективно використати напруженість між керівництвом і менеджментом. Коучинг може допомогти командам здійснювати навігацію між культурою менеджменту та схильністю не ризикувати без потреби і культурою керівництва та схильністю до ризику. Завдяки коучингу можна створити середовище, в якому одночасно є місце для навчання, інновацій і підвищення обізнаності, а також для дій та підзвітності.

ЕФЕКТИВНІСТЬ ПРОЕКТУ

Коучинговий підхід завжди застосовується під час роботи з командою, оскільки це допомагає використати колективний інтелект. Більшість керівників команд вважають, що найлегше почати використовувати цей підхід на початку нового проекту, а також під час розгляду виконаного завдання. Коучингові бесіди на цих етапах проектного циклу створюють середовище, в якому члени команди можуть мислити разом, навчатися разом і використовувати свою винахідливість. Це у свою чергу приведе до виведення ефективності на набагато вищі рівні, ніж якби кожен член команди просто виконував свою частину завдання після короткого інструктажу про його участь у проекті.

Який вигляд можуть мати ці розмови? Давайте уявимо, що бізнес-команда взялася за новий проект. Ось деякі ключові питання, які можуть виникнути у коуча:

- Як підвищити обізнаність цієї команди про власну винахідливість у світлі цього конкретного проекту? (Основна увага приділяється команді в цілому, а не персонально кожному члену команди.)
- Як я можу заохотити їх взяти на себе відповідальність за проект у цілому? (Знову ж таки, не просто кожному в його ролі, а як команді.)
- Як ця команда може стати мережею, що утримує проект сильно, але гнучко?

Дивлячись на таку коучингову розмову через призму колективу, можна скористатися моделлю GROW. Ось кілька прикладів запитань. Насправді їх список нескінченний, і він буде визначатися конкретним контекстом.

Мета

- Якою є наша мета?
- Чим ця мета важлива?
- Якби цей проект/завдання виявився успішним, яким був би результат?
 - Яку різницю відчули б ми самі/наші клієнти/наші акціонери?
 - Якби ми працювали разом у найкращий спосіб, який би це мало вигляд?

Реальність

- Які сильні сторони ми маємо як команда і як вони можуть допомогти нам виконати наше завдання?
 - З якими складнощами ми можемо зіткнутися як команда (як зовнішніми, так і внутрішніми)?
 - Оцініть нашу готовність взятися за виконання цього завдання за шкалою від 1 до 10.
 - Яка нам може знадобитись допомога?

Варіанти

- Як ми можемо краще підготуватися до цього завдання? (Обговоріть можливі способи.)
- Хто може стати нашими союзниками у виконанні цього завдання? (Складіть список.)
- Що ми можемо зробити? (Обговоріть дії.)

План дій

- Що ми зробимо як команда? (Визначіть курс командних

дій.)

- Що ми будемо робити індивідуально? (Індивідуальні дії та підзвітність.)

Для полегшення використання ці запитання наведено в порядку GROW, як прийнято в усьому коучингу, однак цей процес рідко буває лінійним.

СПРОЩЕННЯ КОУЧИНГОВИХ РОЗМОВ

Процес сприяння командній коучинговій розмові може варіюватись. Коуч має змогу задати питання і поділити членів команди по двоє чи троє, щоб обговорити їхню реакцію на цілі та реальність один з одним, а потім повідомити про свої висновки всій групі. За бажання він поєднує людей із різними функціями для цього процесу, щоб стимулювати нові ідеї. Коуч також може сам брати участь у процесі обговорення в складі однієї пари чи трійки. Для визначення найкращих варіантів використовуються ресурси та ідеї всієї команди, а узгоджений план дій має стати результатом спільного обговорення.

Інший приклад легкої та природної реалізації коучингової бесіди — це розгляд колишньої ефективності команди при виконанні якогось завдання. Якщо основна увага приділяється навчанню команди, тоді ця розмова стане основою механізму зворотного зв'язку моделі GROW, але буде зосереджена на команді як єдиному цілому:

- Що нам добре вдається як команді?
- Які сильні сторони команди проявились під час виконання нами цього проекту?
- З якими складнощами ми стикнулись як команда?
- Чого ми навчились?
- Що ми зробимо по-іншому наступного разу?

Як ми вже говорили раніше, зверніть увагу на те, як цей процес одночасно створює внутрішній зворотний зв'язок і цикли прямого зв'язку. Він дуже ретельно висвітлює деталі, забезпечує чіткість і розуміння й залучає всі ресурси членів команди. Цей процес також

заохочує ініціативність і відданість та посилює віру у власні сили та самомотивацію.

КОУЧИНГ ЗА ДОПОМОГОЮ ПРИКЛАДУ

Єдиний спосіб по-справжньому посприяти бажаним змінам — це змодельовати їх, насамперед через своє ставлення, оскільки саме ставлення забарвлює усі наші дії, а потім через взаємодією з іншими.

Керівникові команди потрібно чітко зрозуміти власну готовність інвестувати час та енергію у розвиток своєї команди з тим, щоб сприяти налагодженню довготривалих якісних відносин і продуктивності. Йому необхідно створити культуру, в якій команда вважатиме взаємовідносини як щось варте часу та інвестицій.

Якщо керівники підтримуватимуть принципи побудови команди тільки на словах, вони отримають не більше ніж те, за що вони платять. Відданість командному процесу окупається. Якщо керівники хочуть встановити у команді відкриті та чесні стосунки, то вони самі мають бути відкритими та чесними з самого початку. Якщо вони хочуть, щоб члени команди довіряли їм та один одному, то самі мусять продемонструвати довіру та надійність.

Однак керівник команди — не єдиний, хто створює цю культуру. Йому потрібно залучити до бесіди всю команду та створювати її разом із підлеглими. Такому керівникові відводиться делікатна, але важлива роль ініціювати та сприяти, керувати, але не нав'язувати, приймати те, що є, і водночас бачити те, що може бути і що можливе для команди.

КОУЧИНГ І КОМАНДНИЙ РОЗВИТОК

Чотири етапи розвитку команд становлять собою чудову основу для застосування коучингу. Якщо керівник розуміє, що команди демонструють найбільшу ефективність на етапі співтворчості, він буде застосовувати коучинг до команди в цілому та до кожного її члена окремо, щоб досягти зростання прогресу на кожному з етапів. Наприклад, якщо узгоджена мета — виведення команди на стадію співпраці, а реальність полягає в тому, що зараз вона перебуває десь між етапами включення та затвердження, які варіанти має команда та

що робитимуть її учасники? Сам процес коучингу — це моделювання трансформації, використання колективної мудрості для забезпечення наступного рівня розвитку команди.

Вирішення проблеми невизначеності

Щоб стати ефективними, команди мають бути спритними, творчими та інноваційними. Більшість людей сприймають зміни — реальні чи очікувані — як стресовий чинник і стикаються із проблемою швидкості та масштабу змін. Наш мозок не любить невизначеності, й коли, працюючи в якомусь середовищі, ми не можемо прогнозувати або контролювати все в такому обсязі, як би нам того хотілось, ми починаємо працювати в режимі виживання. Прямим наслідком стресу на робочому місці є те, що ми стаємо менш згуртованими, менш творчими та менш ефективними. На коуча покладається вирішальна роль нагадувати підшефним, що саме вони контролюють і які сильні сторони мають, щоб допомогти команді досягти успіху.

ПРАКТИЧНІ СПОСОБИ ЗАПРОВАДИТИ КОУЧИНГОВУ КУЛЬТУРУ В КОМАНДАХ

Стосунки в кожній команді, як і в кожній сім'ї або партнерстві, різні. Хоча існують загальні принципи і практики для підвищення позитивності та продуктивності у всіх відносинах, я не цілком погоджуюсь із Толстим, який сказав: «Всі щасливі сім'ї схожі одна на одну; кожна нещасна сім'я нещасна по-своєму». Кожна команда сама по собі є унікальною екосистемою, і вона має віднайти свій власний спосіб буття через зацікавленість, відданість і творчість. Те, що працює для однієї команди, може не спрацювати для іншої, а динаміка команди потребує постійної уваги, вивчення та впливу, щоб витиснути з неї максимум.

Перелік наведених нижче варіантів був складений із пропозицій учасників наших семінарів з питань розвитку команди. Кожен із цих варіантів може бути розглянутий командою за допомогою коучингового підходу: керівник команди має право сприяти обговоренню, але рішення повинні приймати самі члени команди.

Узгодьте набори основних правил чи принципів роботи, прийнятних для всіх членів команди, в розробку яких кожен зробив свій внесок.

Ці основні правила потрібно регулярно перевіряти: чи дотримуються їх, чи не потребують вони зміни або ж оновлення. Всі сторони також мають домовитись про порядок дій у разі, якщо ці угоди будуть проігноровані або порушені, — не як каральних заходів, а як можливість для члена або всієї команди взяти на себе відповідальність за відновлення своїх відносин. Свідомо створивши заздалегідь робочі домовленості та переробляючи їх так часто, наскільки це необхідно, команда розвиватиме міцні стосунки, співпрацю та високу продуктивність (Багато наведених нижче пропозицій можуть бути використані як основні правила.)

Навчайте керівників та команди ключових комунікативних навичок і механізмів, необхідних для успішної роботи команди.

Хоча кожна команда є унікальною, існують певні керівні принципи та практики, які можуть допомогти покращити спілкування, а також процвітання та ефективність команди. Якщо ці методи будуть прозорими і люди знатимуть, як їх використовувати, вони зможуть досягти бажаних результатів та взаємодії. Члени команди також мають розуміти, що хоча кожен із них впливає на добробут команди, динаміка команди також впливає на їхнє власне благополуччя. Крім того, хоча кожен член команди має вплив на культуру організації, команда, розвиваючись, набуває влади, достатньої для того, щоб змінити організацію в цілому.

Обговоріть і узгодьте набір спільних цілей для команди.

Це має бути зроблено в команді незалежно від того, чи визначила організація спочатку ціль команди. Завжди існує можливість для модифікації та для рішення щодо того, яким чином слід виконати завдання. Кожен член команди повинен взяти участь у обговоренні, а також додати ті чи інші особисті цілі, які можна охопити в рамках спільної командної мети.

Проведення командних дискусій щодо індивідуальних і колективних сенсу та цілей з точки зору членів команди.

Це ширше і глибше, ніж просте вивчення цілей. Сенс і мета — це те, що стимулює людей, а їх брак призводить до млявості, депресії та

поганого здоров'я. Якщо пролити більше світла або підвищити поінформованість про щось настільки поширене, що ми вже не звертаємо на це уваги, це посилить цілеспрямованість і підвищить якість життя на роботі та вдома.

Регулярно виділяйте час — як правило, в поєднанні з запланованою робочою нарадою — для роботи над розвитком команди.

В цей час переглядаються угоди, висловлюються подяки та нарікання, а також може відбуватися обмін особистою інформацією для сприяння відкритості та довірі. Після кількох подібних зустрічей за сприяння коуча високопродуктивна команда зможе виконувати цю роботу самостійно.

Залучайте системи підтримки, за необхідності конфіденційні, для вирішення окремих неприємностей чи проблем, коли вони виникають.

Якщо немає можливості часто проводити технологічні наради з географічних чи інших причин, можна запровадити систему напарників, у якій кожен член команди працює в парі з іншим співробітником, з яким він може поговорити в разі необхідності. Це дає можливість вчасно вирішувати невідкладні проблеми та не витратити даремно цінний час технологічних нарад.

Запитайте у членів команди їхню думку щодо можливості проведення спільних соціальних заходів.

Деякі команди працюють краще, якщо вони зміцнюють стосунки, займаючись якоюсь спільною діяльністю поза роботою. Та якщо в команди запланована чергова подія, а хтось із її членів не бажає відвідувати її через попередні домовленості чи потребу проводити більше часу з сім'єю, колегам слід поважати його рішення. З іншого боку, цей член команди має бути готовим і до певного відчуження внаслідок свого вибору.

Розвивайте спільні інтереси поза роботою.

Деякі команди з'ясували, що групова активність, така, як спорт або спільні інтереси поза роботою, яка приваблює всіх членів, може бути чудовою можливістю для зближення. Я пригадую одну команду, яка «всиновила» дівчинку в країні, що розвивається, і невеликими щомісячними внесками від кожного працівника оплачувала її

навчання. Ця команда вважала, що дівчинка зробила навіть більший внесок у їхнє життя, ніж вони — в її.

Опануйте разом нові навички.

Деякі команди домовляються навчатися новому, наприклад вивчати іноземну мову або разом відвідувати пов'язані з роботою заняття чи навіть пройти курс коучингу! Це можна організувати в рамках здорової конкуренції, наприклад, з іншими регіональними командами в тій самій організації.

Рішення про застосування одного чи кількох із цих варіантів слід приймати демократично, але воно також має бути конкретним і зафіксованим у спосіб, рекомендований у розділі 13. Пам'ятайте, що основою коучингу для кращої ефективності команди є не нав'язування, а підвищення індивідуальної та колективної обізнаності та відповідальності.

Як свідчить крива ефективності, створення умов і сприяння формуванню мислення та культури, необхідних для того, щоб команди могли стати й залишатися високопрофесійними, вимагає від коуча-керівника бажання та зосередженості, а також неабиякого емоційного інтелекту. Командний коучинг забезпечує можливість для навчання, адаптації та розвитку в реальному часі.

17. Коучинг ощадливої ефективності

Ощадливе виробництво та коучинг разом створюють благотворний цикл безпрецедентного поліпшення ефективності.

Система ощадливого виробництва була впроваджена в багатьох галузях промисловості для покращання виробничих показників шляхом уникнення зайвих витрат, усунення невідповідностей і рівномірного розподілу робочого навантаження. Розроблена компанією *Toyota Motor Company* у другій половині ХХ століття, тепер ця система використовується в значно ширшому бізнес-контексті.

Організації та команди, які використовують принципи ощадливого виробництва, можуть створювати ідеальні умови для справжнього навчального середовища та максимальної ефективності, якщо вони також підключають коучинговий стиль керівництва. Це пов'язано з тим, що досягнення постійного вдосконалення шляхом навчання, яке є сутністю ощадливого виробництва, вимагає, щоб люди безперервно виходили з «зони комфорту», в якій вони регулярно працюють, і переходили в «зону навчання», що наближує їх до їхнього потенціалу. Коучинг змушує людей вийти в цю зону та підтримує їх у навчанні й розвитку, щоб створювати нові форми поведінки та стандарти, а не просто «переживати» досвід, перш ніж повернутися назад у зону комфорту. Керолайн Хілі, старший менеджер з розвитку та навчання в компанії *Medtronic*, стверджує, що застосування коучингового підходу ставить «співчуття, сердечність і призначення просто у центр ощадливого виробництва і надає тим, хто його практикує, турбоприскорення для підвищення ефективності. Озброєнні коучинговими навичками, які чудово доповнюють те, що вони вже роблять, люди, які практикують ощадливе виробництво, та їхні команди відчувають себе упевненішими, активнішими та здатними досягти більшого за допомогою меншої кількості засобів».

Деякі організації намагаються повною мірою впроваджувати практику ощадливого виробництва, можливо, намагаючись уникнути необхідності залучати до цього процесу своїх людей через практику

коучингового підходу. Цей розділ ілюструє сумісність коучингу та ощадливого виробництва, окреслюючи елементи найбільш успішних систем ощадливого виробництва та співвідносячи їх із коучингом.

ВІД ЗАЛЕЖНОСТІ ДО ВЗАЄМОЗАЛЕЖНОСТІ

У виробничих умовах дієві ощадливі виробничі системи є проявом високоефективної, взаємозалежної культури навчання. Вони демонструють цінність розуміння кожного із кроків у процесі та впливу кожного кроку на наступний, а також те, якими є поточні потреби нового кроку. Якщо перенести цю ситуацію в контекст команди людей, то уявіть, що кожна людина розуміє, як її дії впливають на інших людей у команді; члени команди можуть розповідати один одному про свої потреби, щоб разом досягти успішного результату.

Чому ж тоді такій великій кількості організацій, які вирішили впровадити ощадливе виробництво, так важко зберегти ці переваги після того, як було досягнуто першого сплеску заощадження коштів або підвищення ефективності? Один із можливих варіантів — те, що для впровадження ощадливого виробництва в технічні процеси докладається занадто багато зусиль, і тому людській складовій приділяється мало уваги. Аналогічно лише використання моделі GROW само по собі не є коучингом (будь-який диктатор може використовувати модель GROW). Якщо ви просто будете дотримуватись серії кроків, необхідних для ощадливого виробництва, це не зумовить сталий процес покращення. Якщо люди не залучені до цього процесу і не задіяні в ньому, цілком імовірно, що керівник дотримується директивного стилю, який просто зміцнює культуру залежності та підриває високоефективний процес.

І справді, важливість відносин між керівниками та їхніми командами є невід'ємною і, ймовірно, найбільш успішною частиною ощадливої культури всезагальної виробничої системи *Toyota*, ключовими принципами якої є повага до людей та робота в команді. Саме тут застосування коучингових навичок і принципів може підтримати вплив ощадливих процесів виробництва і привести до справжньої взаємозалежності й відтак — до високої ефективності.

ПОЧИНАЙТЕ З ДУМКОЮ ПРО ЦІЛЬ

Якщо ви взялися запроваджувати культуру ощадливого виробництва, то відправною точкою для вас має стати визначення спільних цілей, що стоять перед командою. Таким важливими для організації цілями можуть бути запобігання утворенню відходів, зменшення витрат і підвищення ступеня задоволеності клієнтів. Порівняйте їх із кінцевими цілями та цілями мрії (див. розділ 10), що забезпечують послідовний напрямок, якого потрібно дотримуватись у процесі коучингу.

Визначення спільних цілей допомагає, таким чином, визначитися з більш короткостроковими цілями та заходами (проміжні цілі та цілі процесу), що в свою чергу дає змогу команді зосередити зусилля та ефективно працювати над тим, чого вона хоче досягти. У практиці ощадливого виробництва звичка частого обговорення покращень робить акцент на більш короткостроковому плануванні, завжди з усвідомленням спільної цілі, яка має бути максимально актуальною. Чітке усвідомлення напрямку означає, що люди можуть ставати більш свідомими у своїх діях, а діючи свідомо, ви матимете більше шансів досягти того, над чим працюєте.

ДОСИТЬ ДОБРЕ НІКОЛИ НЕ БУВАЄ

Кайдзен, або «досить добре ніколи не буває» — добре відомий принцип культур ощадливого виробництва. Переконавання в тому, що жоден процес не є досконалим, відкриває можливості для постійних інновацій та еволюції, щоб рухатися в напрямку вирішення нових завдань шляхом поступового вдосконалення та епізодичних проривів. Той факт, що у всіх нас є набагато більше потенціалу, ніж ми зазвичай демонструємо, настільки важливий, що дає нам змогу опанувати коучинговий світогляд і активно шукати цей потенціал. Коучі можуть допомогти своїм підшефним отримати доступ до цього ресурсу, щоб досягти безперервного покращання ефективності.

ВИСОКОЯКІСНА ОБІЗНАНІСТЬ МАЄ КЛЮЧОВЕ ЗНАЧЕННЯ

Визначення реальної поточної ситуації (реальності) має вирішальне значення як в ощадливому виробництві, так і в коучингу. У системах ощадливого виробництва це означає піти туди, де ведеться робота, і зробити так, щоб усе було на виду і щоб проблеми не були прихованими. У коучингу це означає працювати з точки зору коуча, а не будувати свої рішення на припущеннях або звичках.

Ощадливе виробництво може бути чудовим способом застосування наукового мислення та знань до ситуацій — воно допомагає зрозуміти, що відбувається *насправді*, шляхом концентрації уваги та оцінювання замість того, щоб робити свої висновки, базуючись виключно на власних очікуваннях та припущеннях, і на цьому зупинитись. Як у ощадливому виробництві, так і в коучингу навчання починається з використання ефективних запитань. Вони потрібні для більш детального аналізу та для того, щоб поставити під сумнів припущення. На практиці це означає підвищення рівня обізнаності — і це є початковою точкою підвищення ефективності, з якої ви можете почати рух у напрямку посилення відповідальності та віри у власні сили.

ПЛАНУЙ — РОБИ — ПЕРЕВІРЯЙ — ВПЛИВАЙ

Не дивно, що система безперервного вдосконалення, така, як ощадливе виробництво, продовжувала розвиватися як спосіб управління ефективністю. Важливо регулярно і якомога частіше переконуватися в дієвості того, що ви робите, і вносити корективи у способи роботи, визначивши можливості для поліпшення. В ощадливому виробництві практика поступового поліпшення відбувається згідно з циклом плануї — роби — перевіряй — впливай (ПРПВ):

Плануй — подумай, яка мета цього процесу, що зміниться завдяки цьому наступному покращенню;

Роби — втілюй заплановані зміни;

Перевіряй — оцінюй результати відповідно до плану;

Впливай — визнач, що тепер буде стандартизованим у новому процесі.

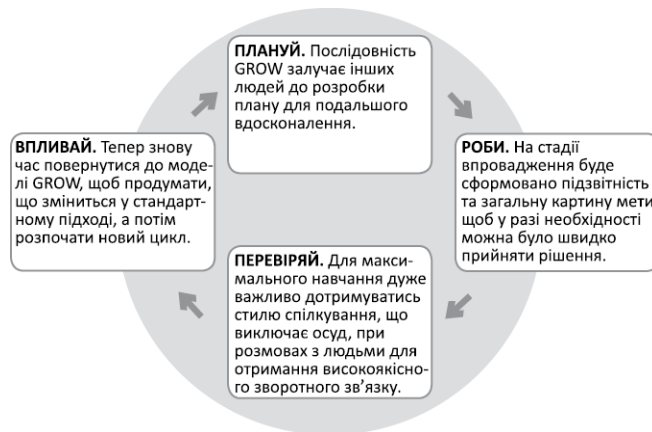


Рисунок 16. Коучинг на цикл плануї — роби — перевіряй — впливай

Перевагою цього циклу є те, що він допомагає постійно утримувати увагу на поліпшенні ефективності. Він базується на підході Кайдзен, згідно з яким завжди існують можливості базувати подальший розвиток на тому, що вже було досягнуто.

Дотримання коучингового світогляду та використання коучингових процесів природно підтримує кожен етап цього циклу та дає більше часу для коучингу. Цей ефективний цикл зображено на рис. 16.

НАВЧАЛЬНА ЗОНА І ЛЮДСЬКИЙ ЧИННИК

Можливо, визначальним чинником того, як коучинговий стиль буде максимально використовувати переваги наступного методу ощадливого виробництва, є спосіб врівноваження ним ступеня підтримки та складнощів. Коли ощадливе виробництво працює добре, цей процес спонукає людей експериментувати, випробовувати різні підходи. Вони можуть бути успішними, а можуть не дати очікуваного результату. В обох випадках важливим є урок, отриманий із цього експерименту.

Щоразу, коли окрема людина, команда або організація захоче змінитись, знадобиться елемент навчання. Для цього потрібно, щоб кожна людина вийшла із зони свого комфорту і перейшла в зону навчання. Спробуйте пригадати той час, коли ви були частиною команди чи організації, в якій панувала культура залежності з великою кількістю правил, які обумовлювали, що працівники повинні робити, а

що — ні. Що знадобилося б для того, щоб зробити перший крок до більш самостійної роботи? Як деякі керівники відреагували б на пропозицію дозволити іншим приймати рішення, відмовившись від своєї ролі експерта?

Якщо ви пригадаєте історію Фреда (див. розділ 5), то зрозумієте, що зона навчання іноді може бути некомфортним і страшним місцем. За визначенням, вона частково невідома — ви ніколи не можете на 100 відсотків знати, з чим ви там зустрінетесь, і боїтеся невдачі.

Самі по собі коучингові процеси матимуть обмежений вплив, якщо підопічні будуть вважати себе не здатними перейти у зону навчання або боятимуться наслідків помилки. Тому роль коуча полягає в тому, щоб допомогти кожній людині, команді та організації переміститися між зоною комфорту та зоною навчання шляхом врівноваження масштабів підтримки та викликів, необхідних людям для того, щоб зробити крок у невідоме. Коуч досягає цього, допомагаючи підшефним впоратися зі своїми страхами та тривогами.

КОУЧИНГОВИЙ ПІДХІД

Давайте поглянемо, як керівник, що використовує коучинговий підхід, може улагодити ситуацію, в якій у процесі роботи виникла проблема. Джим, керівник команди машинобудівників, зустрічається зі своїм менеджером Алісою.

Планує етап ПРПВ.

Еліс: Привіт, Джиме! Чому ви такий задумливий сьогодні?

Джим: У нас виникла проблема з надлишковими одиницями — продавці в магазинах сказали мені, що у них немає місця для нашої лінійки.

Визначає ціль(i).

Еліс: Ми можемо зараз поговорити хвилин 10. Скажіть, який результат ви хотіли б отримати від нашої розмови?

Джим: Я був би дуже вдячний за пораду, що можна змінити, щоб виправити ситуацію.

Еліс: Гарзд, я визнаю, що вирішення цієї проблеми є наразі для вас пріоритетом. Та перш ніж ми перейдемо до специфіки, я хочу запитати: якби ви насправді її вирішили, як би це вам допомогло?

Джим: Ми просто повинні бути настільки ефективними, наскільки можемо, — я ніколи точно не знаю, яким буде робоче навантаження на наступний тиждень, тому планування чергувань працівників і понаднормового часу — це якесь жахіття.

Більший виклик.

Еліс: Якою б ви хотіли бачити цю ситуацію в довгостроковій перспективі?

Джим: Ну, стабільною, я думаю.

Еліс: Стабільність?

Джим: Так, мати більш передбачуваний потік роботи. А то ми, здається, постійно або надолужуємо впусcene, або вповільнюємо темпи. Я думаю, для команди це також важко, тому що люди ніколи не знають, коли я попрошу їх залишитись понаднормово, а коли відфутболю їхні прохання про додаткові робочі години, бо я й сам не знаю, чи це можливо. Це також позначається на якості — коли ми працюємо поспіхом, я бачу, що нам повертають більше одиниць продукції.

Наступна цільова умова.

Еліс: Що ще ви помічаєте?

Джим: Ну, в якусь мить це має негативно позначитись на компанії. Я впевнений, що все відбувається не настільки ефективно, як могло б, і наприкінці дня ми постійно нагадуємо собі, що максимальна ефективність — це те, до чого ми прагнемо.

Еліс: Так, це, безумовно, довгострокове бачення. Яких заходів ви хочете вжити для негайного вирішення цієї проблеми, щоб підвищити ефективність?

Джим: Організація стабільного рівня виробництва для задоволення попиту була б чудовим початком.

Встановлює факт.

Еліс: Який стан справ наразі?

Джим: У нас багато надлишків.

Еліс: Скільки одиниць?

Джим: Минулої ночі було 20, і це надто багато. Ми повинні мати їх максимум дві.

Еліс: Добре, що ви вже пробували?

Джим: Головним чином це стосувалось корегування швидкості

виробництва: я сказав двом співробітникам агенції, що вони нам не знадобляться до кінця тижня, і ще я дозволив парі людей із команди піти раніше сьогодні ввечері.

Еліс: Як, на вашу думку, це вплине на ситуацію?

Джим: З поточною швидкістю ми позбудемось надлишків до кінця цього тижня.

Еліс: Як часто це відбувається?

Джим: Практично щомісяця. Я постійно змушений вимагати від людей або працювати понаднормово, або сповільнювати роботу.

Можливі наступні кроки.

Еліс: Що ще потрібно, щоб допомогти вирішити це в довгостроковій перспективі?

Джим: Що мені потрібно — то це доступ до інформації про очікуваний попит. Щоб знати, які замовлення на підході.

Еліс: Де ви могли б узяти таку інформацію?

Джим: Ну, в команди з продажу. Вони укладають угоди з клієнтами, тому повинні мати інформацію про кількість, строки тощо.

Еліс: І що заважає вам отримати в них цю інформацію?

Джим: Насправді нічого.

Узгоджує наступні кроки.

Еліс: Що ви будете робити далі?

Джим: Я поговорю з Марком, їхнім менеджером.

Еліс: Що ви йому скажете?

Джим: Що я хотів би заздалегідь отримувати інформацію про продажі.

Заохочує бути максимально конкретним у діях.

Еліс: Наскільки заздалегідь?

Джим: Якомога раніше.

Еліс: Я розумію, але це досить абстрактне поняття. Як щодо встановлення термінів, щоб ми могли оцінити, як це працює?

Джим: Ну, якби я отримував інформацію про нові замовлення за два тижні, це, безумовно, допомогло б.

Еліс: Добре, два тижні, а як щодо поправок до замовлень, про які ви згадували раніше?

Джим: А, так, що стосується регулярних, повторюваних замовлень, то з ними все в порядку, адже я і так знаю, скільки чого потрібно

кожного тижня. Але коли щось змінюється і я не знаю про це до останньої хвилини — ось тут вже виникає проблема.

Еліс: Отже, що вам потрібно в таких випадках?

Джим: Якщо це якась невелика зміна, то, мабуть, достатньо було б дізнатись про неї за тиждень, але якщо велика, то я хотів би, щоб мені повідомили про це за два тижні.

Еліс: Що саме ви маєте на увазі, коли говорите «мала» і «велика»?

Джим: Ну, менше ніж 10 відсотків від звичайного замовлення — це мала зміна, все решта понад це — велика.

Еліс: Так зрозуміліше. То що ви збираєтесь попросити в Марка?

Джим: Попереджати мене за два тижні про нові замовлення та зміни понад 10 відсотків до звичайних замовлень, і за тиждень — про зміни менше ніж 10 відсотків до звичайних замовлень.

Еліс: А звідки ви знаєте, що це спрацює?

Джим: В ідеалі в нас не буде понаднормової роботи і зможемо задовольняти попит.

Еліс: А як щодо рівнів запасів?

Джим: Тоді рівень надлишків не перевищував би 2 одиниці.

Еліс: Добре, звучить так, наче ваша розмова з Марком — це ваш перший крок. Коли ви хочете це зробити?

Джим: Було б непогано владнати все на цьому тижні.

Еліс: На цьому тижні? Коли саме цього тижня?

Джим: У будь-якому випадку сьогодні вдень я зустрічаюся з Марком для вирішення питань щодо запиту клієнта, тоді я і поговорю з ним про це.

Еліс: Отже, коли ми зможемо перевірити, як усе пройшло?

Джим: Я можу повідомити вам про результати розмови з Марком після зустрічі. Думаю, пройде пару тижнів, перш ніж ми побачимо, як це впливає на наш робочий процес.

Еліс: Добре, давайте зустрінемося наприкінці цього дня, і тоді ми зможемо домовитися про наступну зустріч.

Контроль за виконанням

Завдяки тому, що Джиму допомогли отримати чітке уявлення про підзвітність, він зміг чітко узгодити очікування та цілі. Еліс хоче

перевірити його не з позиції оцінювання, а, швидше, щоб з'ясувати, чому він навчився з початкових заходів, а пізніше — в рамках перевірки етапу циклу вдосконалення ПРПВ. Перевірка та контроль за виконанням — це способи формування культури навчання. Це досягається підтримкою людей, коли вони вступають у зону навчання.

Давайте розглянемо, як відбувається початкова перевірка.

Здійснює крок ПРПВ.

Еліс: Джиме, я хотіла дізнатися результати розмови з Марком, яку ви планували. У вас є пару хвилин?

Джим: Так, жодних проблем. Все пройшло добре, дякую.

Що сталося?

Еліс: І що сталося?

Джим: Я розповів йому про проблеми, які у нас виникли зі зберіганням надлишків запасів, і він погодився, що це потрібно уладнати.

Еліс: Про які наступні кроки ви домовились?

Джим: Я сказав йому, що було б непогано, якби я заздалегідь дізнавався про замовлення, і запитав, чи зможе він допомогти з цим. Марк відповів, що з цим немає жодних проблем, він повідомлятиме мені про замовлення за чотири тижні.

Еліс: Чотири тижні? Це довше, ніж потрібно, чи не так?

Джим: Ну, це так, але вони однаково готують цю інформацію, тому їм не доведеться створювати нові звіти. Я просто буду використовувати для свого планування замовлення на найближчих два тижні.

Еліс: Коли це почнеться?

Джим: Наприкінці цього тижня, що не може не тішити.

Яким був засвоєний урок?

Еліс: Здається, ви цим задоволені. Я рада, що це спрацювало, і мені приємно чути про досягнутий вами прогрес. Буде цікаво оцінити, як це вплинуло на ситуацію. Що ви дізналися на цей час?

Джим: Люди готові допомогти, коли ми пояснюємо ситуацію.

Еліс: Це добре. Що ще ви дізнались?

Джим: Можливо, існують інші сфери, які ми могли б покращити, працюючи більш тісно з іншими департаментами.

Еліс: Які, наприклад?

Джим: Ну, я не говорив детально про цю ситуацією із продавцями, але впевнений, що вони зможуть підкинути кілька ідей.

Що далі?

Еліс: То яким буде ваш наступний крок?

Джим: Чи можна було б організувати тристоронню зустріч — ми, відділ продажів і магазини?

Еліс: Я впевнена, що це можливо. Чи допоможе це, якщо ви знову зустрінетесь зі мною, щоб докладніше поговорити про це, — можливо, на нашому наступному сеансі 1:1?

Джим: Так, це гарна ідея.

Еліс: Чи можу я поставити вам запитання, щоб ви обдумали його напередодні цієї зустрічі?

Джим: Так, звичайно.

Готує підґрунтя для більш взаємозалежної роботи.

Еліс: Дякую, Джиме. Я хотіла б почути ваші думки про те, що чого можна було б досягти, якби кожен відділ розумів, що він може зробити, щоб полегшити життя інших відділів.

Джим: Так, це чудове запитання, і мені потрібно над цим подумати! Я дам вам знати на нашій зустрічі 1:1 наступного тижня.

Перевірте та виконайте етапи ПРПВ

Протягом наступних 4–8 тижнів Еліс буде тісно співпрацювати з Джимом, щоб визначити, що відбувається з надлишковим рівнем запасів і оцінити вплив змін, які вони внесли. Цілком імовірно, що у процесі обговорення буде визначено подальші зміни завдяки регулярним спостереженням та зворотному зв'язку (такому, як тристороння зустріч, про яку було домовлено під час другої бесіди). Кожна зміна створить «мініцикл» ПРПВ, чому допоможуть наступні бесіди, метою яких є заохочення експериментів та підвищення обізнаності з ситуацією.

Таким чином, через вісім тижнів можна провести ретельну оцінку та досягти домовленості про те, які постійні зміни слід внести до процесів та системи. Як структура для розмови може бути використана послідовність GROW. Також можна звернути увагу на наступне вдосконалення, на якому варто зосередитись, — це стане

початком нового циклу.

Наведений приклад — лише одна з ілюстрацій величезних можливостей використання коучингового підходу в своєму втручанні для тих, хто використовує економічне виробництво.

18. Коучинг показників безпеки

Коучинг створює культуру взаємозалежності та високі показники безпеки.

Як уже було сказано в розділі 2, навчання коучинговому підходу в безпечному середовищі суттєво покращує показники безпеки — наприклад, в організації високої надійності *Linde* цей показник зріс на 73 %. Причини цього зрозумілі: дослідження показують, що культура взаємозалежності має найвищі показники безпеки. Через коучинг лідери та керівники можуть створювати таку культуру та заохочувати і залучати всіх членів команди безпосередньо до дотримання правил безпеки. Окрім створення безпечного середовища в цілому, конкретні безпечні ситуації, в яких можна застосовувати коучинговий підхід, включають перевірки на робочому місці, діалоги з питань безпеки, розслідування низки випадків, виробничі наради та оцінку ризиків.

КОУЧИНГ СТВОРЮЄ ВЗАЄМОЗАЛЕЖНІСТЬ

Давайте розглянемо два різних підходи до навчання: директива, що сприяє залежній культурі, та коучинг, який сприяє взаємозалежній культурі.

Буде чесно сказати, що обидва підходи можуть привести до покращення ефективності, але вони діють по-різному, а ефективність останнього набагато перевищує показники першого. Чому так? Директива може бути досить обмеженою, оскільки зазвичай полягає в тому, щоб навчитися робити щось чийось іншим способом, а не власним. У результаті це призводить до залежності від іншої людини. Наприклад, вам потрібно запам'ятати великий обсяг інформації за короткий строк. Тому наступного разу, коли вам треба буде повторити це завдання, можливо, доведеться знову знайти тренера, щоб він нагадав вам деяку інформацію.

Коучинг у свою чергу використовує процес дослідження. Він допомагає вам знайти свій власний найкращий спосіб виконання

конкретної роботи. Це дає вам змогу досліджувати потенціал і можливості, а не зациклюватися на думці про те, що існує лише один-єдиний спосіб виконання завдання. У процесі коучингу зростає віра у власні сили: коли ви знаходите свій власний шлях і визнаєте свій власний прогрес, ваша самооцінка зростає. Це також більш приємний спосіб навчання, тому якщо колись доведеться відтворити таку ж саму ефективність, це буде зовсім нескладно зробити.

Існує знаменита історія про візит президента США в НАСА на початку 1960-х років, коли Америка готувалася відправити людей у космос. Джон Ф. Кеннеді йшов коридором, де працював прибиральник. Президент зупинився, щоб поговорити з ним, і запитав: «Чим ви тут займаєтесь?» «Пане президенте, я допомагаю відправити людину на Місяць», — відповів той. Це чудовий приклад того, як людина сприймає свою роботу: хоча її внесок і невеликий, без цього внеску було б важче досягти спільної мети. Розуміння впливу діяльності кожної людини на інших людей є дійсно ключовим чинником у командах, які працюють в культурі взаємозалежності.

Уявіть команду в безпечному середовищі, яка дуже залежить від керівника. Напевно, там буде довгий список дозволів і заборон, що стосуються безпеки, і керівник витратить багато часу на забезпечення виконання цих правил, стежачи за тим, щоб підлеглі дотримувалися їх і не припускалися помилок. Члени команди можуть не розуміти, навіщо взагалі потрібні ці правила, але вони будуть дотримуватися їх, якщо їхній очільник постійно стоятиме в них за спиною. Однак якщо керівник не контролюватиме їх, вони, швидше за все, діятимуть в обхід правил. Звісно, існує ризик, що це призведе до збільшення кількості нещасних випадків. І коли такі випадки трапляються, реакцією в культурі залежності, швидше за все, буде звинувачення, осуд і покарання й дуже мало навчання. Таким чином, ймовірність повторення цих аварій значно зростає.

Є кілька речей, які відрізняють команду, що працює на етапі взаємозалежності, від команд, які працюють на інших етапах кривої ефективності:

- Взаємозалежна команда визнає цінність і потенціал спільної роботи, її члени набагато більше схильні встановлювати амбітні

цілі. Вони розуміють, що здатні на більше.

- Діяльність такої команди набагато більше сфокусована.
- Це веселіше, тому що робота разом з іншими людьми зазвичай веселіша, ніж тоді, коли працюєш самотійно або ізольовано.
- Відбувається зворотний зв'язок, і не тільки в одному напрямку, а й у всіх напрямках всередині команди, а також за її межами, оскільки це створює можливості для навчання.
- Спостерігається високий рівень довіри та відкритості.
- Члени групи з радістю проводять серйозні обговорення, якщо вони допомагають вирішенню проблем для забезпечення більшої ефективності.
- Існує взаємна підзвітність, тому люди частіше помічають, що їхні колеги роблять правильно, і надають їм зворотний зв'язок, а також звертають увагу, коли ті роблять щось неправильно, і також надають їм зворотний зв'язок з цього приводу.
- Спостерігається більша обізнаність щодо того, як працює команда, і усвідомлення дій інших членів команди. Відтак зростає можливість отримати критичну оцінку чи підтримку, коли в них виникне потреба.
- На постійній основі акцентується увага на огляді та навчанні, щоб забезпечити кращу ефективність.

СТВОРЕННЯ ВЗАЄМОЗАЛЕЖНОСТІ НА ПРАКТИЦІ

Давайте розберемося, як коучинг може допомогти створити культуру взаємозалежності в контексті безпеки.

Якщо хтось на робочому місці наражає себе чи своїх колег на небезпеку, то, звісно, ви негайно накажете їм зупинитися і діяти так, щоб це було більш безпечно. Як правило, це зробить ситуацію безпечною на якусь мить. Однак якщо працівник не розуміє, чому те, що він робив, було таким небезпечним, і не думає про інші, більш безпечні альтернативи, то наступного разу, коли він потрапить у аналогічну ситуацію, може повторити ту саму помилку — і, можливо, вас там не буде, щоб його зупинити.

Ми можемо дослідити це більш детально, розглянувши два протилежних підходи, що стосуються інциденту, учасником якого став водій навантажувача.

Як не слід робити

Менеджер: Я не вірю своїм очам. Ви перевищуєте... Я кажу про швидкість! І у вас вилки підняті занадто високо.

Водій: Так, але я просто намагаюсь...

Менеджер: Ця штука зараз перекинеться.

Водій: Погляньте, навколо нікого немає.

Менеджер: Ви думаєте, я не бачив, як ви вистрибнули з кабіни? Це небезпечно, це дуже небезпечно. Ви вистрибуєте з кабіни. Де ваші три точки дотику?

Водій: Я просто намагаюсь виконати цю роботу.

Менеджер: Здається, я навіть не помітив, щоб ви користувалися паском безпеки. На вас був пасок безпеки?

Водій: Але ж тут нікого немає.

Менеджер: Де ваше поле огляду? Ви виїжджаєте переднім ходом. Хіба ми не виїжджаємо заднім ходом?..

Водій: Мені треба йти, я працюю...

Менеджер: Нікуди ви зараз не підете. Так діла не буде. Нам потрібно про це поговорити. Я думаю, ви не зовсім зрозуміли. А якби я саме не проходив мимо? Це так ви зазвичай їздите?

Водій: Але навколо нікого не було. Це ніяка не проблема.

Менеджер: Я не хочу чути ваші виправдання. Цього вечора нам потрібно буде поговорити, оскільки це серйозно. Гадаю, це відбувається постійно, коли мене немає поруч.

Водій: Я просто намагаюсь виконати цю роботу.

Менеджер: Звичайно, ви намагаєтесь виконати цю роботу, але не небезпечно. Так діла не буде. Ми поговоримо сьогодні ввечері, кінець розмови.

Ви можете чітко бачити, як поведінка менеджера створює залежну культуру. Тепер давайте подивимось, як це можна зробити за допомогою коучингового підходу.

Як слід робити

Негайно припиняє небезпечну поведінку.

Менеджер: Я зупинив вас, тому що мене турбує те, як ви виїжджаєте з магазину. Що не так було з вашою їздою?

Водій: Вилки були підняті догори.

Задає відкриті запитання, щоб перевірити обізнаність.

Менеджер: Так, зависоко. Що ще?

Водій: Я їхав переднім ходом.

Менеджер: Так, і...

Водій: Можливо, швидкість була завеликою.

Підштовхує до подальшого усвідомлення і дає час, щоб подумати і відреагувати.

Менеджер: Добре! Отже, їзда переднім ходом, дещо швидше, ніж потрібно, вилки зависоко...

Водій: Я просто поспішаю, щоб зробити роботу.

Менеджер: Просто поспішаєте, я це бачу.

Водій: Я просто виїжджаю з магазину і їду до вантажної платформи.

Задає закриті питання для встановлення конкретної поведінки.

Менеджер: Ви розстебнули пасок безпеки, коли вистрибнули з кабіни?

Водій: Ні, я не користувався своїм паском безпеки.

Менеджер: Пригадайте про три точки дотику... 1, 2, 3.

Дає час на роздуми, щоб висвітлити можливі перешкоди для безпечної роботи.

Водій: Це все через поспіх, щоб швидше зробити роботу.

Визнає сильні сторони водія та переконується, що той розуміє ризику.

Менеджер: Це все через поспіх... Ви досвідчений водій, ви вже з нами тривалий час. Скажіть, що буває, коли їхати на такій швидкості, переднім ходом, з великим навантаженням і піднятими вилками? Що може статися?

Водій: Навантажувач може перекинутись і вантаж розсиплеться.

Задає відкриті запитання, шукаючи можливості змінити підхід у майбутньому, щоб уникнути повторення ситуації.

Менеджер: Вантаж може розсипатись. Це може спричинити

матеріальні витрати — але й людські також. Як ми можемо переконатися, що таке не станеться?

Водій: Я повинен переконатися, що управляю навантажувачем так, як мене навчали, виїжджати з магазину заднім ходом, якщо мій огляд закритий, зменшувати швидкість. Я мушу сповільнитись.

Перевіряє наявність особистої відповідальності — незалежності (я буду), а не залежності (я повинен).

Менеджер: Ви кажете: «Я повинен це зробити». Чи можемо ми замість цього сказати «я це зроблю»?

Водій: Відтепер я завжди перевірятиму, щоб вилки були на правильній висоті під час руху, і не перевищуватиму швидкість. Я буду стежити за цим.

Переконується, що водій розуміє, що таке безпечна їзда, але не розповідає цього сам.

Менеджер: Простежте, щоб так і було. Отже, кожного разу, коли ви будете виїжджати з магазину, що ви будете робити, щоб їхати безпечно?

Водій: Я робитиму це правильно, так, як мене навчили.

Менеджер: Добре. Отже, ви виїжджаєте заднім ходом, з піднятими вилками і на правильній швидкості.

Водій: Так.

Другий приклад ілюструє деякі основні коучингові практики, описані в попередніх розділах, на практиці. Наприклад:

- Відсутність осуду — поведінка підшефного може не дотягувати до встановлених норм, але її можна дослідити спільно для формування культури навчання.
- Пошук можливостей для навчання — з усього завжди можна отримати урок, незалежно від того, перевершили вжиті заходи очікування, виявились нижчими за них чи відповідали їм.
- Коучинговий світогляд — бачити у підшефному здібну, винахідливу особистість, наділену потенціалом.
- Допитливість — цікавитися проблемами, з якими стикається людина, і тим, що потрібно для подолання цих проблем.

- Пошук потенціалу, а також перешкод для його прояву — набагато ефективніше розвивати сильні сторони і те, в чому людина вже задіяна, ніж зосереджуватись на слабких сторонах.

Коучингова бесіда формує культуру навчання, домагаючись усвідомлення того, чому зроблене працівником було настільки небезпечним і, що більш важливо, стимулюючи зацікавленість в тому, щоб завершити цю діяльність більш безпечно в майбутньому.

Таким чином, рівень навчання зростатиме, довіра до керівника та впевненість у ньому також, а ймовірність довготривалої зміни поведінки буде більшою. Використання навчального підходу допоможе успішно відреагувати на ситуацію та усунути прояви небезпечних дій, але коучинг швидше допоможе змінити поведінку підшефного.

Частина V

Реалізація потенціалу коучингу

19. Визначення переваг і рентабельності коучингу

«Визначення фінансових результатів обґрунтовує майбутні інвестиції. Як тільки ви зможете продемонструвати відчутні результати, це вже буде зовсім інша справа».

Алан Бартон, директор Agur

Які переваги має коучинг для керівника та для тих, ким він керує, для коуча та його підшефного? Які переваги матиме організація, що прийняла культуру коучингу, і як можна виміряти рентабельність інвестицій (ROI) в результаті коучингу? Визначення впливу коучингу — це священний Грааль, і я розгляну це питання пізніше, але спочатку дозвольте мені перелічити деякі переваги коучингу в організації.

Покращення ефективності та продуктивності

Цей вид покращення має бути номером один, і люди не застосовували б коучинг, якби він не працював і в цьому напрямку. Коучинг допомагає людям і командам розкритися з найкращої сторони — те, чого люди, які просто роздають накази, навіть не намагаються зробити і тому ніколи не зможуть досягти.

Вдосконалений розвиток кар'єри

Розвивати людей — не означає просто відправляти їх на короткочасні курси один-два рази на рік. Розвиток працівників на роботі створює навчальну культуру, водночас посилюючи в них відчуття задоволення та допомагаючи зменшити плинність кадрів. Ваш метод управління або розвиватиме людей, або гальмуватиме їх розвиток. Все у ваших руках.

Покращення взаємодії та стосунків

Коли людей поважають і цінують, це поліпшує відносини, покращує взаємодію та стимулює успіх, який супроводжуватиме коучинг. Просто ставлячи людям питання, ви демонструєте їм, що цінуєте їх та їхню відповідь. Якщо ви тільки даєте вказівки, ніякого обміну не відбувається, а отже, це не має жодної цінності. З таким само успіхом ви могли б говорити з купою цегли. Якось я запитав надзвичайно мовчазного, але багатообіцяючого молодого тенісиста, чим, на його думку, хороший його удар відкритою ракеткою. Він посміхнувся і сказав: «Я не знаю. Ніхто ніколи раніше не цікавився моєю думкою». І цим все сказано.

Більше задоволення від роботи та менша плинність кадрів

Атмосфера на роботі зміниться на краще, якщо люди отримуватимуть насолоду від співпраці. Керівники, які використовують коучинговий стиль управління, розповідають про збільшення свого власного задоволення від роботи, а також про зростання позитивних емоцій серед членів команди та зменшення плинності кадрів.

Більше часу для керівника

Члени команди, з якими проводиться коучинг, радо беруть на себе відповідальність. За ними не потрібно стежити чи спостерігати. Керівники звітують, що вони відчують, як з їхніх плечей спадає тягар, зменшується стрес, у них з'являється більше часу, щоб відступити, поглянути на ситуацію збоку і стратегічно все обдумати замість того, щоб борсатися в повсякденній діяльності.

Розширення інноваційної діяльності

Керівники кажуть, що коучинг і коучингове середовище заохочують творчі пропозиції усіх членів команди, а відтак і розширення інноваційної діяльності без побоювання насмішок чи й взагалі звільнення. Одна творча ідея часто породжує інші.

Краще застосування людей і знань

Керівники дуже часто навіть не уявляють, які приховані ресурси є в їхньому розпорядженні, доки не почнуть використовувати коучинг. Саме коучинг наділить їх світоглядом і навичками, що допоможуть їм використовувати сильні сторони та якості своїх людей. Таким чином, вони відкриють для себе безліч раніше прихованих талантів у своїй команді, а також знайдуть вирішення практичних проблем, що під силу лише тим, хто має глибокі знання, отримані в результаті регулярного виконання якогось завдання або безпосереднього контакту з певною групою зацікавлених сторін.

Люди, що не зупинятимуться на досягнутому

Коли людей цінують, вони завжди готові добряче постаратися ще до того, як їх попросять це зробити. У багатьох організаціях, де працівників не надто цінують, вони лише роблять те, що їм говорять, але не більше.

Більша гнучкість та адаптивність

Коучинговий світогляд — це зміни, чуйність і відповідальність. У майбутньому попит на гнучкість не зменшиться, а, навпаки, зростатиме, як прямий результат посилення конкуренції на ринку, розвитку технологічних інновацій і можливостей для миттєвого глобального зв'язку, економічної невизначеності та соціальної нестабільності. Тільки гнучкі та стійкі досягнуть успіху.

Високоефективна культура

Коучингові принципи ґрунтуються на лідерському типі високоефективної культури, якої прагнуть так багато бізнес-лідерів і організацій. Ще важливіше те, що вони дозволяють керівникам брати своїх людей із собою в подорож, а не роздавати підлеглим накази й чекати, що вони просто їх виконають.

Життєві навички

Коучинг як позиція та модель поведінки знаходить безліч

застосувань як у роботі, так і поза нею. Попит на нього зростає все більше й більше, тож навіть для тих, хто хоче найближчим часом зміни-ти свою роботу, він стане безцінною навичкою, куди б вони не пішли. Керівники висловлюють глибоку вдячність за те, що організація інвестує в їхні життєві навички, що позитивно впливають на життя людини в цілому. Підшефні розповідають також про надзвичайно успішні випадки застосування коучингових навичок для проблемних підлітків.

ФІНАНСОВА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ КОУЧИНГУ

То як можна виміряти ці переваги? Дуже мало людей чи організацій у всьому світі здатні це зробити, і я вважаю, що це гальмує розвиток коучингу. Якщо не з'явиться можливість відстежувати зміни поведінки внаслідок коучингу та переваги, які з цього випливають, він і далі залишатиметься чорною скринькою.

Понад 10 років тому *Performance Consultants* розробила методологію, яка називається «Фінансова оцінка ефективності коучингу», для оцінки впливу поведінкових змін на фінансовий результат. Коли ми ділимося нею із клієнтами, то часто чуємо колективне полегшене зітхання, адже раніше вони не бачили нічого подібного. Ми здатні постійно показувати середню рентабельність інвестицій щодо коучингових зобов'язань та розвиток лідерських якостей і навичок на 800 %. Частина нашої місії полягає в тому, щоб професіоналізувати коучингову індустрію — створити передові стандарти та норми для коучингу в організаціях.

Зазначена методологія базується на теорії навчання дорослих. Якщо ви проведете таке оцінювання з вашими підшефними, це допоможе їм бути більш свідомими і, відповідно, більш повно контролювати свій розвиток та підтримувати його. Ця методологія повністю сприяє конфіденційності та поважає її й цілком відповідає принципам коучингу.

Ми можемо розглянути оцінювання на прикладі молодого керівника операцій, який відповідав за команду зі 180 осіб. Назвемо його Кеном. Коли він розпочав коучинг, його довгострокова мета полягала в тому, щоб через три роки стати директором. Кен не сказав своєму босові, що

це було його метою, але завдяки коучингу він і його начальник змогли узгодити свої погляди на кар'єрний розвиток працівника. Я вже говорив, наскільки важливе значення для індивідуального залучення та успіху компанії має узгодження цілей.

На початку коучингу Кенів начальник оцінив його шанси стати директором як 1 з 10. Через три місяці після того, як була зроблена ця оцінка, начальник оцінив його шанси на 9 із 10. Як свідчать ці цифри, експоненціальний стрибок у показниках очевидний. Той факт, що Кен досягнув своєї мети протягом шести місяців, свідчить, що коучинг 1:1 — це прискорена, розроблена з урахуванням конкретних особливостей програма з розвитку лідерства. «Коучинг ефективності ROI» відкриває кришку чорної скриньки й дає змогу зазирнути всередину, надаючи спонсорам коучингу можливість побачити вплив інвестицій на організацію.

Для того щоб оцінити переваги коучингу, важливо записати три речі, про які йшлося у розділі 13:

- **Цілі та завдання** — цілі підопічного.
- **Поточні дії** — як коуч, так і його підшефний мають записувати інформацію, щоб потім посилатися на відповідні вжиті заходи.
- **Нотатки про те, що сталося** — і коуч, і підопічний мають записувати інформацію про досягнуті результати для подальшого використання, включаючи будь-які відгуки від колег.

Записувати дії та прогрес слід у спільному документі. Якщо це не фіксувати, то на ці досягнення не можна буде посилатися в майбутньому. Занадто багато коучів лінуються це робити. Проте, якщо ви працюєте в бізнес-середовищі, де вам добре платять за ваші коучингові послуги, вам доведеться покращити свої адміністративні навички, що стосуються ведення записів, інакше весь ваш професійний коучинг, не кажучи вже про досягнення ваших підшефних, залишиться невизнаним, оскільки ніхто з вас не зможе пояснити, чим ви займалися і яких цілей вдалося досягти. Ось цілі, які визначив Кен.

Цілі та завдання: 6 місяців

- Почати більше працювати над бізнесом (60 % часу), ніж у бізнесі
- Покращити делегування
- Передбачити реструктуризацію
- Найняти на роботу одного старшого керівника
- Отримувати прямі звіти не менше ніж від п'яти осіб
- Розробити власний стиль керівництва
- Запровадити прямі звіти.

Цілі та завдання: довгострокові

- Стати директором до 35 років.

Зверніть увагу, що це поєднання поведінкових цілей, а також організаційних чи технічних. У цьому прикладі через три місяці від початку коучингу було проведено оцінювання, щоб з'ясувати, чи був він корисним і чи варто продовжувати заняття.

Давайте поглянемо насамперед на якісний вплив коучингу — зміни в поведінці та ставленні, а також вплив цих змін. Це можливість дослідити суб'єктивно поведінковий вплив, наприклад, на керівників підопічних, на членів команди та колег за допомогою самих підопічних. Таблиця 6 є витягом із цієї частини звіту. Ви можете побачити, що перші дві сфери діяльності відповідають першим двом цілям, наведеним вище.

Таблиця 6. Коучинг — якісний огляд

Сфера роботи	Рівень навички на початку і щойно відпрацьованої	Поведінкові зміни	Вплив на бізнес
Стати більш стратегічним Працювати над	Було 1, тепер 7	Щодня певний час намагаюсь подивитись на бізнес у цілому, обдумати майбутні ідеї та поточні	Визначив кілька проблемних сфер. Також, зазираючи трохи наперед, встановив кілька контактів на майбутнє. Виділяю

бізнесом/у бізнесі		проблеми у світлі більш широкого розуміння.	час на розвиток персоналу з групи з питань управління.
Делегування Здатність делегувати роботу	Було 3, тепер 8	Я делекую замість того, щоб займатися всім самостійно. Я передаю проекти і завдання моїй команді на щоденній основі.	Ентузіазм і розвиток команди значно зросли. Покращилась ефективність. Було знайдено спосіб економії витрат. Більше часу витрачається на нові ініціативи щодо проекту.

Сфера роботи: Розроблена концепція та її короткий опис.

Рівень навички на початку і щойно відпрацьованої: За шкалою від 1 до 10, де 10 — це ідеальний рівень, на якому ви хотіли б практикувати цю концепцію у своїй роботі.

Поведінкові зміни: Зміни у ставленні та поведінці, які ви помітили.

Вплив на бізнес: Нематеріальний або матеріальний вплив на бізнес, що справили зміни у ставленні та поведінці.

Тепер настав час опуститись на наступний рівень і, де це можливо, простежити кількісний вплив на підсумковий прибуток, щоб дізнатися рентабельність інвестицій. Звичайно, слід зазначити, що оцінка рентабельності інвестицій — це мистецтво, а не наука, і ми виявили, що цей факт слід особливо підкреслювати, коли підшефний приділяє велику увагу точності — скажімо, якщо він інженер. В табл. 7 описуються дві ті ж самі галузі роботи.

Таблиця 7. Коучинг — кількісний огляд

Сфера роботи	Фінансові наслідки	Зауваження про метод розрахунку	Рівень надійності	Прибуток більше ніж за 3 місяці
Стати більш стратегічним Працювати над бізнесом/ у бізнесі	Визначення питання про проблеми збуту — економія 6400 фунтів на місяць. Визначення питання про проблеми збуту — економія 6400 фунтів на місяць.	Зменшення витрат на 1600 фунтів на тиждень. Реорганізувати, щоб заощадити — мали час, щоб переглянути та запропонувати нове рішення.	100 60	$6400 \times 3 \times 100\% = 19\,200$ $7500 \times 60\% = 4500$
Делегування Здатність	Визначення учасником команди потенційних	Зменшення витрат в середньому на 1500	60	$1500 \times 60\% = 900$

делегувати роботу	можливостей для заощаджень фунтів на місяць. за допомогою логістики — 1000–2000 фунтів на місяць.	
Загальний прибуток:		24 600 фунтів

Сфера роботи: Розроблена концепція та її короткий опис.

Фінансові наслідки: Де це можливо, кількісна оцінка впливу на бізнес, виявлена за допомогою власних методів розрахунку.

Рівень надійності: Ваш відсоток рівня надійності у вашій оцінці фінансових наслідків.

Щойно якісний вплив буде визначено, наступним кроком буде підрахунок рентабельності інвестицій в коучинг з використанням цієї формули:

$$\text{Сума (Грошова вартість} \times \text{Рівень достовірності)} \times 100 / \text{Витрати на коучинг}$$

Ця таблиця є витягом із повного тексту звіту. За можливості оцінки підтверджуються третьою стороною або даними додаткових опитувань. Загальна рентабельність інвестицій, за оцінкою підшефного, становила 78 000 фунтів стерлінгів протягом трьох місяців. Після того як це оцінювання було проведено з підшефним, саме він (з міркувань конфіденційності) ділиться цим звітом з організацією. Ми з'ясували, що підшефні зазвичай тільки раді можливості продемонструвати свою роботу та вплив на бізнес. Фактично в результаті цього оцінювання Кен став директором через три місяці, що на три роки випереджало графік.

Ще одна частина нашої місії у *Performance Consultants* полягає у зміні ставлення до інвестицій у людський капітал. Ми робимо це для того, щоб інвестиції в розвиток людей перестали сприйматись як діяльність, пов'язана з витратами, а натомість розглядались як види діяльності, що приносять прибуток і є невід'ємною частиною стратегії. Я закликаю всіх, хто проводить офіційні тренінгові сесії в організаціях, використовувати фінансову оцінку ефективності коучингу. Разом ми можемо допомогти організаціям побачити, що вони сидять на великих невикористаних резервуарах потенціалу — потенціалу їхніх людей.

ОЦІНКА КУЛЬТУРИ Й ЕФЕКТИВНОСТІ

У розділі 2 ми ввели термін «крива ефективності». Так само, як і фінансова оцінка ефективності коучингу, опитування за кривою ефективності оцінює вплив коучингу на всю організаційну культуру. Ґрунтуючись на дослідженнях зі сфери промислової психології, крива ефективності вимірює колективне панівне світосприйняття культури та умови для виконання роботи, які створює це світосприйняття, зводячи культуру до однієї точки на кривій ефективності.

У розділі 6 йшлося про обізнаність і відповідальність, які мають основоположне значення для процесу коучингу. Так само, як це буває у випадку з окремою людиною, коли організація усвідомлює, на чому саме переважно базується її культура, стає зрозумілим, які зміни поведінки необхідні для підвищення ефективності. Опитування за кривою ефективності спрямоване на підвищення обізнаності та колективної відповідальності за дії. Саме відповідальність — як організацій, так і осіб, що в них працюють, — створює умови для високої ефективності.

Результати цього опитування визначають, на якій із чотирьох стадій перебуває організація та на чому їй слід найближчим часом зосередити увагу, щоб підвищити ефективність. Показово, що це опитування застосовується не тільки до організацій — його може пройти навіть команда чи просто допитлива людина.

20. Як вплинути на культурні зміни

Можливо, єдине, що вас обмежує, — це кут вашого огляду та ваші власні самообмежуючі переконання?

Взаємозалежна високопродуктивна культура такого типу, що може забезпечити ефективний коучинг, створює найкращі можливості для адаптації та процвітання в умовах неспокійних хвиль змін, з якими стикаються підприємства. Ці підприємства будуть впроваджувати орієнтовану на потреби людей культуру підтримки, в якій коучинг є звичною справою, спрямованою вниз, на колег, і навіть угору. Таким чином визнаються потреби людей, і коучинг допомагає їм прояснити для себе свій напрямок руху, водночас керівник-коуч чимало дізнається про їхні бажання та сподівання. Якщо керівники дійсно прислухаються до своїх людей, діють, спираючись на накопичений досвід, і дають змогу своїй команді взяти на себе відповідальність за себе та інших, люди будуть щасливішими, вони краще працюватимуть, а плинність кадрів зменшиться. З іншого боку, якщо керівники обіцяють коучинг лише на словах, вони отримають завищені очікування, тільки щоб знову їх підірвати, і зрештою ситуація буде ще гіршою, ніж була до цього.

На додаток до цієї вимоги щодо зміни стилю керування, в сучасному середовищі компанії, швидше за все, муситимуть дотримуватися принципів та етики, про які вони так сміливо заявляють, декларуючи свою місію. Якщо вони цього не зроблять, їхні працівники та клієнти можуть притягти їх до відповідальності. Компанії, що надають продукти та послуги, які мають важливе значення для суспільства, пропонують повноцінне працевлаштування вже за своєю природою. Ті, чий продукт та послуга є сумнівними або й узагалі шкідливими, швидше за все, не зацікавлять людей, які шукають у роботі сенсу та цілі.

За таким поділом мало компаній можна назвати повністю чорними і мало — повністю білими. Більшість — це різні відтінки сірого кольору. Мудріші керівники часто можуть і компенсують будь-які явні

недоліки своєї діяльності різними способами, наприклад, сприяючи місцевій громаді або надаючи своїх працівників для втілення соціальних проєктів.

Таким чином, на шляху до майбутньої високоефективної культури коучинг є водночас пунктом призначення і ключовим компонентом, який допомагає туди дістатися. Майбутнє, засноване на цінностях, не може бути нав'язане тими чи іншими зовнішніми джерелами, хай навіть якими авторитетними. Ефективність завжди буде найбільшою, коли працівники, акціонери, директори та навіть клієнти поділяють однакові цінності, але перш ніж це станеться, людей слід заохотити визначити, якими є їхні власні цінності.

Тож із чого почати вносити культурні зміни — з людей чи з організації? Відповідь — з обох. Нав'язування демократії та вимагання співпраці — це неприпустимі протиріччя. Ось кілька принципів:

- Якщо ви реорганізуєте структуру компанії надто радикально або надто швидко, ви можете набагато обігнати своїх людей.
- Якщо ви нав'яжете своїм людям модернізацію, вони, швидше за все, будуть протестувати, навіть якщо це буде зроблено для їхньої користі.
- Менеджери та вищі керівники повинні з самого початку подавати приклад і достовірно моделювати ідеальне ставлення та поведінку.
- Людей не можна змушувати змінюватися, вони повинні мати можливість *обирати*, як змінитись.
- Ви маєте допомогти людям самостійно розвиватися, а через коучинг — експериментувати з такими настройми та поведінкою, яких ви очікуєте в новій організації.
- Без колективного бачення, в розробці якого брали участь всі члени команди, зміни не можуть бути успішними, але без бачення керівника вони навіть не почнуться.
- Ви маєте бути готовим внести зміни до усіх діючих систем організації. Широкомасштабні зміни в поведінці не будуть стійкими без конгруентних процесів, організаційних структур, структур заробітної платні й так далі.

ЖИВА СИСТЕМА

Зміни організаційної культури потребують емоційно інтелектуального підходу, який прагне конгруентності та збалансованості між усіма елементами «живої системи» організації. Він включає в себе як «складніші» технічні елементи, такі, як процеси, системи та структури, так і «м'якші» — людей і соціальні та поведінкові елементи з керівництвом в основі системи (див. рис. 17). Тільки шляхом відповідних змін в усіх цих аспектах можна трансформувати організацію.

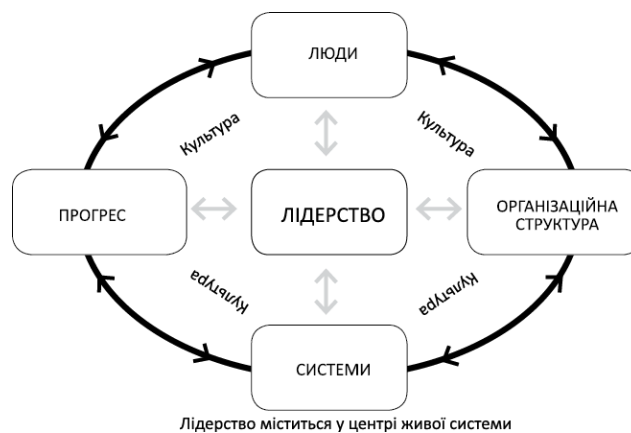


Рисунок 17. Жива система

Організації часто припускаються помилки, зосереджуючи увагу на тому чи іншому елементі, що я називаю транзакційним (і невдалим) підходом. Вони можуть потрапити в один із двох таборів. Або організація взагалі перестає думати про необхідність культурних змін і намагається покращити ефективність, впроваджуючи нову систему чи переміщаючи квадратики на організаційній схемі. Без зосередження уваги на нових формах поведінки і середовищі, необхідному для застосування такої нової системи, бажане покращення ефективності не відбудеться. Або, з іншого боку, організація визначає, що культура потребує змін, тому вона зосереджується на поведінці та людях, але при цьому не адаптує системи та процеси, щоб підтримувати і винагороджувати потрібні нові форми поведінки або забезпечувати конгруентний контекст, в якому вони можуть процвітати. Перший

підхід до трансактних змін можливий завдяки функції вдосконалення бізнесу, тоді як другим часто виконує функція людських ресурсів.

Якщо ви як коуч працюєте з командою керівництва компанії, яка хоче трансформуватися для покращення продуктивності, насамперед ви повинні допомогти їм зрозуміти, чого вона очікує від змін і що для цього потрібно. Ви також повинні переконатися, що керівники однозначно налаштовані довести справу до успішного завершення. Ймовірно, це потребуватиме часу, який члени правління часто не хочуть виділяти через надмірну завантаженість. Але в такому разі тривалі й ефективні зміни так і залишаться мрією без зобов'язань і підтримки ради директорів. Готовність успішно впровадити зміни життєво важлива, щоб уникнути розчарування людей, якщо всі великі плани ні до чого не приведуть.

Можна посприяти чіткому визначенню основних принципів того, чого команда керівництва хоче досягти, заохотивши підшефних запитати себе:

Чому?

- Чому ми здійснюємо ці зміни?
- Які їхні внутрішні та зовнішні рушії?

Що?

- Що ми змінюємо?
- Що необхідно змінити і що потрібно зберегти?

Як?

- Як ми будемо розробляти та впроваджувати зміни?
- Хто що робитиме?

Коли підшефні зрозуміють, на якому етапі вони перебувають зараз, і приймуть це, ви зможете з ними співпрацювати, щоб розробити підхід, який визначить відповідні зміни в усій життєвій системі їхньої організації.

Що стосується людей і їхньої поведінки, то програма підготовки керівних кадрів може бути корисною для розвитку лідерських

навичок, поведінки та способу мислення, необхідних для того, щоб організація діяла як високопродуктивна культура. В наступному розділі приділено увагу принципам керівництва, оскільки як коучинг, так і керівництво відіграють важливу роль у досягненні довготривалих змін.

21. Якості керівника

Керівники майбутнього повинні мати власні цінності та бачення, а також бути автентичними, кмітливими, налаштованим на потрібну хвилю й цілеспрямованими.

На мою думку, керівників майбутнього слід зобов'язати розпочати власну подорож особистісного розвитку, щоб заробити титул лідера. Ми живемо у світі, який прагне і навіть чекає миттєвого задоволення, але лідерські якості не даються ні швидко, ні малою ціною.

У цьому розділі ми поговоримо про найважливіші якості, типові для всіх відповідальних керівників, а також про ті, що є особливо актуальними в умовах сьогодення. Перші — це цінності, причому особисті, а не компанії.

ЦІННОСТІ

Серед людей, особливо релігійних, поширена думка, що цінності випливають із релігії і що без релігії ми не матимемо жодних цінностей. Ця ідея хибна, оскільки є безліч людей, які не зазнали релігійно-ідеологічної обробки у своєму минулому та можуть бути агностиками, якщо не атеїстами, але все-таки демонструють зразкові цінності. Більш глибока реальність полягає в тому, що наші справжні цінності живуть у нас, і на найглибшому рівні ці цінності є універсальними.

На нижньому шарі особистісного розвитку, на якому, як це не прикро, сьогодні перебуває значна частина людства, люди лише ледь-ледь стикаються зі своїми внутрішніми цінностями, хоча вони можуть раптово вийти на поверхню як реакція на кризу. Решту часу такі цінності поховані у шарах батьківських, соціальних і культурних обмежень.

Ступінь корпоративної злочинності та простої жадібності є підтвердженням того, що багатьом людям, які перебувають при владі, бракує достатньої зрілості або психологічного розвитку, щоб

усвідомлювати свої глибші внутрішні цінності, не кажучи вже про те, щоб очолювати інших людей. Усю цю ситуацію ще більше погіршує діловий етос: якщо він не зобов'язує людей зосередити увагу на фінансовій, а не соціальній чи екологічній системі показників, то заохочує їх грати у гру, в яку грає решта. Так, акціонери, зокрема інституційні, очікують і вимагають фінансових результатів, а не тих, що вимірюються людським чинником.

Це стара гра, стара ментальність, яка нині вже не вважається ні обґрунтованою, ні доцільною для дедалі більшої кількості зрілих і ціннісно орієнтованих людей. Керівники майбутнього — це єдині очільники, яких ми можемо прийняти або за яких можемо проголосувати, якщо піклуємося про виживання наших дітей та онуків.

Висококваліфікований професійний коуч зможе використати низку вправ для проникнення за межі свідомого розуму, щоб дати можливість честолюбним керівникам отримати доступ до своїх цінностей та інших життєво важливих якостей. За допомогою коучингу можна дослідити попередні види діяльності та пристрасті й виявити модель, яку потім можна буде довести до досконалості та розширити за своїми масштабами. Можливо, найкраще це проілюструє історія з мого власного досвіду.

Особистий досвід

Я став на шлях особистісного розвитку в 1970 році, коли поїхав у Каліфорнію вивчати новітню психологію. Тоді я усвідомив, що спочатку мені доведеться позбутися найгіршого, засвоєного від своїх батьків, соціуму та культури, перш ніж я зможу почати пізнавати себе та свої цінності, а також досліджувати глибші соціальні проблеми з більшою ясністю, ніж будь-коли раніше. Я перестав зациклюватися на собі й зосередився на інших, і те, що я побачив у світі (а раніше ігнорував), мене не потішило.

Я почав активно пропагувати особистісний розвиток, але без особливого успіху; мало хто взагалі щось про це чув. Потім мене втягнули у громадську активність, спрямовану проти війни у В'єтнамі, і я почав перейматися несправедливістю та поневіряннями, що

проявлялися повсюди, тож незабаром мене вже залучали до вирішення багатьох питань. На той час я вже цілком керувався своїми цінностями, але хапався за все відразу. За допомогою психотерапевта — оскільки коучингу тоді ще не існувало — я з'ясував, що всі проблеми, на які я міг спричиняти певний вплив і до вирішення яких ставився з якнайбільшим ентузіазмом, були пов'язані зі справедливістю. Я переймався великою кількістю інших речей і завжди підтримував тих, хто потребував підтримки та допомоги, але згодом зрозумів, що соціальна справедливість — це мій шлях. Я досліджував свою підсвідомість, щоб зрозуміти, чи не було це терапевтичною проблемою — можливо, у якийсь період свого далекого минулого я сам відчув на собі несправедливість чи був її причиною і тепер намагався спокутувати це. Але нічого такого я не виявив, тому довелося визнати, що моя мета полягала у пропагуванні справедливості щоразу, як тільки випадала нагода.

З часом стало очевидно, що це все теж занадто загальне, а мені потрібно було більше конкретики, тому я знову — цього разу за допомогою коуча — придивився до особливостей всіх тих речей, які стали для мене найбільшим розчаруванням і які я почувався зобов'язаним змінити. Я зрозумів, що форма несправедливості, яку я найбільше ненавидів, — це зловживання владою від мікро до макро: від жорстокого поводження з дітьми до нехтування своїми працівниками, клієнтами та постачальниками, яким грішать великі компанії. Це дало мені реальне усвідомлення того, чому мене так приваблювали коучинг і лідерство у великих корпораціях. Це все ще макрорівень, а найбільшу відразу в мене викликає зловживання малими країнами з боку наддержав та їх владної еліти, їхніх лідерів.

Я сподіваюсь, що це коротке особисте одкровення ілюструє ті типи кроків, які можна зробити, якщо ви вирішите спочатку керуватися власними цінностями, а тоді присвятити себе цим цінностям цілком, що у свою чергу допоможе вам повернути у вихідне положення вітрила вашого рятувального човна.

Лідери, що керуються цінностями

Отже, нам потрібні лідери, які керуються цінностями, —

колективними цінностями, а не егоїстичними, — і які чітко визначилися із власними цінностями, щоб найкращим чином використовувати їх для вирішення відповідних проблем. Керівник компанії може захотіти дослідити свої цінності разом із коучем. Цілком можливо, що в нього виникне запитання, чи його особисті цінності достатньо узгоджені з корпоративними цінностями; я маю на увазі ті, якими компанія живе, а не ті, про які вона кричить. Якщо вони не узгоджені, тоді перед таким керівником постає необхідність прийняти важке рішення: звільнитись, взяти на себе відповідальність за зміну наявних корпоративних цінностей, щоб вони були більше пристосовані до універсальних вищих цінностей, або, якщо він іще не дуже старий, знайти вираження своїм власним цінностям у межах корпорації на загальне благо.

Річард Барретт, який працював у відділі кадрів Світового банку, розробив те, що він називає інструментами корпоративної трансформації. В їх основі лежить модель, подібна до моделі Маслоу, і вони використовуються для вимірювання цінностей кожного члена корпорації. Всі працівники повинні витратити 15 хвилин онлайн, щоб вибрати з шаблону, налаштованого для конкретної компанії, набір цінностей, яких вони дотримуються, ще один набір, який показує, якими вони бачать наразі корпоративні цінності, та третій набір — цінності, які вони хотіли б зробити корпоративними. В результаті можна отримати перелік цінностей кожної людини, а також зрозуміти, якою працівники бачать свою компанію та якою вони хотіли б її бачити. Відмінності між цими двома показниками точно демонструють, в якому напрямку потрібно працювати.

Також можна виділити менші секції, щоб показати цінності людей залежно від роботи в певному відділі, зарплатні, статі, віку, функції тощо та визначити сильні й слабкі сторони в обраних для аналізу сферах. Цей процес забезпечує набагато ціннішу інформацію, ніж я можу тут описати, включаючи спеціальний розділ, присвячений керівництву, але все це доступно в Річардових книгах (див. бібліографію). Це дивовижна система, яку я рекомендую до використання всім корпоративним коучам та професіоналам з питань людських ресурсів, коли директор або, зокрема, фінансовий директор не вважають, що внутрішні процеси та політика компанії потребують

змін. У більшості випадків отримані висновки є чіткими, повними, показовими та переконливими.

Однак якщо директори, які зазвичай і є тими людьми, що розробляють корпоративну місію та цінності, виявляють, що хочуть рухатись в один бік, а працівники вимагають іншого, то виникає дилема. Спроба змусити людей змінити свої глибинні цінності, щоб узгодити їх зі статутними, може бути катастрофічною і неефективною. Директорам доведеться подумати, як вони можуть краще узгодити корпоративні цінності з цінностями своїх співробітників. Це справді перекладання відповідальності. На практиці, як правило, можна знайти або узгодити формулювання, що відповідатиме потребам кожного.

Принципи

Очільники повинні не тільки керуватися цінностями, але й мати можливість перетворити ці цінності на принципи, які будуть виконувати роль правил для людей, що працюють в організації. Загальносистемне мислення якнайтісніше пов'язане із принципами в тому сенсі, що всі без винятку дії можуть призвести до несподіваних наслідків у сферах, які здаються не пов'язаними між собою. Оскільки такі випадки часто бувають абсолютно непередбачуваними, у такій ситуації найкращим варіантом буде той, при якому будь-які вжиті працівником заходи вписуватимуться в контекст керівних принципів організації. Це у свою чергу узгоджується з метою керівника, якщо він зайшов досить далеко шляхом особистісного розвитку.

Давайте розглянемо це на прикладі. Як сказав Джон Макфарлейн, колишній виконавчий директор *ANZ Bank*, у передмові до цієї книги, «керівництво в рамках надзвичайних компаній ґрунтується на принципах». Ось що *ANZ* наразі говорить про власні цінності на своїй веб-сторінці:

Наші цінності в *ANZ* полягають у тому, щоб «добре робити правильні речі».

Наші цінності — це солідарне розуміння того, що ми відстоюємо як організація. Вони описують речі, в яких ми не бажаємо йти на

компроміси за жодних обставин — з нашими клієнтами, нашими акціонерами, спільнотою та один з одним.

Життя за цінностями ANZ допомагає нам досягти найкращих результатів у бізнесі. Разом із нашим «Кодексом поведінки та етики» наші цінності керують нашою поведінкою та допомагають нам приймати рішення в повсякденній роботі.

Ось наші цінності:

Доброчесність. Робіть те, що є правильним.

Співпраця. Об'єднуйтеся і працюйте як одне ціле для наших клієнтів та акціонерів.

Відповідальність. Відповідайте за свої вчинки, дійте.

Повага. Поважайте кожен голос, несіть ідеї клієнта в ANZ.

Досконалість. Будьте кращими, допомагайте людям прогресувати, налаштовуйтеся на бізнес.

Тут ми бачимо, що цінності були сформульовані у вигляді принципів. Точка зору про принципи полягає в тому, що вони керують діями та поведінкою, залишаючи достатньо маневреності, щоб впоратися з нестандартними, разовими ситуаціями так, як не передбачено правилами. Як сказано в розділі 2, принципи є центром тяжіння взаємозалежної високоефективної культури.

БАЧЕННЯ

Друга істотна якість, яку повинні мати керівники, — це широке та глибоке бачення. Через зростання конкуренції та невизначеність лідери бізнесу можуть легко зациклитись на показниках чистого прибутку. Їх наче засліплюють цифри, і вони не можуть підняти очі, щоб подивитись за екран свого комп'ютера, не кажучи вже про те, щоб глянути у вікно на світ навколо. Скільки керівників розглядають вплив своїх рішень на майбутні покоління? Це рішення відображає та увічнює старі методи, а отже, ще більше погіршує стан довкілля або соціальної несправедливості, чи змінює стан речей на краще?

Дуже просто говорити, що керівники повинні мати довгострокове бачення, принаймні у фінансовому сенсі, але в світі шаленої плинності керівних кадрів та великих бонусів, які керівники отримують щоразу,

коли успішно завершують складне чи небезпечне завдання, їх часто обирають не за їхнє бачення, а за їхню здатність забезпечувати негайний фінансовий результат. Значення довгострокового бачення як лідерської якості свого часу було применшене й девальвоване, і це дало потенційно набагато гірші наслідки.

В минулому бачення було, в основному, вузьким і цілеспрямованим, незважаючи на той факт, що інновації та прориви незмінно приходять тоді, коли з'являється відмінний або ширший погляд на проблему. Сьогоднішній світ настільки взаємопов'язаний, а спілкування між людьми відбувається настільки миттєво, що всебічне мислення необхідне вже зараз, а завтра воно буде життєво важливим. Воно виникає автоматично як продукт більш масштабних наслідків особистісного розвитку.

Отже, що таке бачення як якість керівника? Відповідь на це запитання можна розбити на дві частини. По-перше, це здатність уявляти і мріяти, тобто мати ясне і сміливе уявлення про те, якими керівник хоче бачити речі в довгостроковій перспективі без перешкод, створених звичайними обмеженнями. Ця здатність включає в себе глибину, виражену в тривалих часових рамках, та широту, виражену в загальносистемному мисленні, що дає змогу налагоджувати зв'язки за рамками меж. По-друге, це вміння передавати цей образ таким чином, щоб надихати інших — здатність бути візіонарієм. Саме через передачу бачення та обумовлене ним натхнення створюється прагнення мати лідера, бо який же лідер без послідовників?

САМОБУТНІСТЬ

Наступною важливою якістю керівника є самобутність: коли людина є тим, ким вона є насправді, й не боїться залишатися такою перед іншими. Досягнення самобутності — це нескінченна подорож. Це звільнення від батьківських, соціальних і культурних обмежень, а також від хибних переконань і припущень, які ви накопичили на цьому шляху. Це також здатність позбутися страху: перед невдачею, страху бути іншим, думати, страху через те, що інші можуть подумати, страху відмови та багатьох інших егоцентричних страхів.

Модель субособистості, яка більш докладно описується в розділі 23,

може бути дуже корисною для коучів, що займаються питаннями самобутності. На одному з етапів подальшого особистісного розвитку підопічний за допомогою досвідченого коуча вчиться відступати і ставати безпристрасним спостерігачем. Роль коуча в цьому разі подібна до ролі диригента оркестру, який може змусити грати будь-який інструмент або групу інструментів і керувати цілою симфонією, але сам при цьому не видає жодної ноти. Це те, що ми можемо описати як стан самовладання, і він дає чимало особистої сили та віри в себе.

У термінах психосинтезу (знову ж таки, більш докладно про це йдеться в розділі 23) цей об'єкт, відомий як «я», іноді називають «тим, ким ми є насправді», чи «нашим істинним я». За визначенням Роберто Ассаджіолі, «я» — це місце всередині чистої свідомості (обізнаності) та чистої волі (відповідальності). Для справжнього керівника це ідеальний стан, щоб перебувати в ньому більшість часу. Це дуже потужний, безстрашний, самобутній, послідовний стан, якого мало кому вдається досягти, не роблячи значних інвестицій у власний розвиток. Він прирівнюється до найвищого рівня керівництва, описаного в книзі Джима Коллінза «Від хорошого до видатного». Основними якостями цього рівня є особиста смиренність (самосвідомість) та професійна воля (колективна відповідальність).

Кожного разу, коли коуч допомагає підшефним вирішити невелику проблему, підвищивши їхню обізнаність і відповідальність, це водночас допомагає їм краще ознайомитися з вираженням якостей свого «я»; іншими словами — наблизитись до можливості регулярно жити своїм «я» або бути більш самобутніми переважно більшість часу.

Такого роду трансформація не відбувається за одну ніч чи за пару коучингових сеансів. Це продукт цілеспрямованості та наполегливості й, можливо, складної для розуміння «темної ночі душі», але це невелика плата за можливість бути самим собою або тим, ким ви є насправді більшість часу. Це те місце, з якого можна керувати іншими. Це абсолютна самобутність, і вона стоїть поряд із найкращими цінностями та баченням.

КМІТЛИВІСТЬ

Інша важлива якість керівника — кмітливість. Ця здатність бути гнучким і відкритим до нововведень, здатність змінюватись і відмовлятись від улюблених програм і цілей є неймовірно важливою з огляду на невизначені обставини та швидкість змін у сучасному світі. Готовність швидко змінити напрямок, коли цього вимагають нові умови, може стати запорукою виживання в майбутньому. Водночас мушу підкреслити, що це не пов'язано з переналаштуванням себе на рівні ваших особистих цінностей або вашого справжнього «я».

Кмітливість є продуктом двох напрямків особистісного розвитку, про які я вже побіжно згадував. Вони позбавляють вас пут батьківських, соціальних та культурних обмежень і колишніх переконань та припущень, а також усувають страх, зокрема страх перед невідомим, що перешкоджає вам бути відкритими до змін. Невідоме охоплює багато речей: особливі ситуації, непередбачувані реакції з боку інших та непередбачені наслідки у цілих системах.

Термін «кмітливість» викликає в уяві образи молодості та фізичної сили. Те, що з віком ми стаємо менш кмітливими, — поширена думка і, певною мірою, реальність. Кожен м'яз або суглоб у нашому організмі потрібно тренувати, якщо ми хочемо, щоб він залишався гнучким, і те ж саме стосується нашого розуму. Коли ми старішаємо, як правило, починаючи приблизно з 30 років, багато незначних речей перетворюються для нас у звичку. Одне й те саме місце для святкувань, одне й те саме вино, один і той самий день для покупок, один і той самий одяг, один і той самий маршрут прогулянки чи на роботу, одне й те ж саме замовлення в одному й тому ж ресторані, ті самі фрази, однакові реакції — все це приклади та причини окостеніння. Спробуйте виконати цю домашню роботу на розвиток кмітливості.

ВПРАВА: *Тренуйте свою кмітливість*

Спочатку впродовж одного тижня (обережно, пізніше це може перетворитись на звичку!) щодня намагайтеся уникати повторень у кожній дрібниці, яку ви робите, починаючи від найменшого й до найбільшого. Занотуйте усі речі, які ви все ще робили за звичкою, і змініть їх наступного тижня. Вітайте людей щиро, а не банальними фразами, запитайте у таксистів про їхні справи, навідайтесь у

притулок для людей похилого віку, повибирайте сміття з зеленої огорожі, поговоріть із вуличними музикантами чи жебраками і дайте їм 5 фунтів замість 50 центів. Подумайте, яку їжу ви б ніколи не замовили, і скуштуйте її.

Просто робіть щось по-іншому. Спробуйте! Таким чином ви тренуєте гнучкість свого розуму і, можливо, свого тіла також. Ви виявите, що цілком можете вижити, роблячи дещо по-іншому. Зрештою, звички — це безпечне повторення поведінки, спрямованої на уникнення страху. Порушення звичок відкриває доступ до нових можливостей, робить життя іще цікавішим, відчиняє двері до нових відкриттів, збільшує кількість друзів, робить вас набагато цікавішою людиною і навіть може викликати у вас сльози радості.

Деяким людям може бути легше спочатку поекспериментувати з такими змінами поза робочим місцем, але на роботі можна застосовувати ті ж самі принципи.

ЗЛАГОДЖЕНІСТЬ

Злагодженість у бізнесі, як правило, трактується як злагодженість між членами правління або робочою групою, необхідна для досягнення мети або узгодженого способу роботи. Цей тип злагодженості дійсно важливий, але ще більш важливою є внутрішня або психологічна злагодженість самих керівників, без якої важко досягти поширеної зовнішньої форми злагодженості на робочому місці. Так що таке внутрішня злагодженість?

Певна річ, це злагодженість і співпраця між нашими субособистостями. Якщо бізнес-лідери переживають внутрішній конфлікт через важливе рішення, наслідки можуть бути далекосяжними. Наприклад, один із варіантів може принести особисту вигоду для осіб, які приймають рішення, як це відбувається у випадку поглинання однієї компанії іншою або акціонування. Інший варіант може запропонувати керівникам меншу особисту користь, але забезпечити кращі довгострокові вигоди для бізнесу та його клієнтів; третій варіант виявляється кращим для громади, суспільства та довкілля.

Доти, поки керівники не вирішать цей внутрішній конфлікт, вони не будуть повною мірою прихильні навіть до того варіанту, який самі виберуть. Цей вибір залежатиме від того, що вони найбільше цінують, або просто від їхніх цінностей. Коли різні частини вас або ваших субособистостей мають різні цінності, прийняття рішень перетворюється на внутрішню боротьбу цінностей за домінування. Оскільки в міру вашого психологічного розвитку ваші цінності змінюються або, точніше, розширюються, цей внутрішній конфлікт стає природним наслідком вашого процесу дозрівання.

Коли члени команди мають різні цілі, команда не буде настільки ж ефективною або результативною, якою б могла бути, якби її цілі були злагодженими. Однак не все так погано. Різні погляди в команді можуть стимулювати корисну дискусію та добре зважений результат, який охоплює кілька точок зору. Але ж після того як дискусія завершиться, всі мають зосередитись на узгодженому рішенні. Так це відбувається з окремими людьми, чи, краще сказати, в окремих людях. Той, хто прагне бути керівником, повинен розвинути в собі внутрішню злагодженість. Якщо цього не станеться, інші люди сприйматимуть його як не зовсім нормального. Вони не розумітимуть, яка позиція цього керівника — і не знатимуть, з ким мають справу.

Іноді причину та масштаб відсутності злагодженості в керівника не може свідомо ідентифікувати ні сам керівник, ні інші люди; підлеглим він просто здаватиметься непослідовним, ненадійним, не вартим довіри або несамобутнім. Вам не доведеться довго шукати серед поточного сегменту корпоративних і політичних керівників, щоб побачити, наскільки очевидна та поширена є ця проблема. Насправді це не дивно, оскільки ця проблема є у кожного з нас — більшою чи меншою мірою. Це частина людської натури, хоча її можна було б суттєво пом'якшити у процесі виховання, навчання та опанування навичками, якби вона була більш широко визнана та прийнята.

КЕРІВНИКАМ НА ПЕРСПЕКТИВУ

Отже, на перспективу керівники повинні мати цінності та бачення, бути самобутніми, кмітливими і злагодженими. Додайте сюди обізнаність і відповідальність, віру в себе і добрячу кількість

емоційного інтелекту — ось і весь потужний рецепт. Всі ці інгредієнти органічні, домашнього виробництва і з нейтральним показником виділення вуглецю. Все своє, не імпортне. Фактично, вони вже там, біля вас, чекають лише, щоб ви їх зібрали.

22. Сходинки майстерності

Вам не потрібно знати, як щось робиться, щоб це зробити. Ви навчилися ходити, бігати, їздити на велосипеді й ловити м'яч без інструкцій.

Значна частина цієї книги дотепер була присвячена навчанню. Вивчення фізичних навичок у спорті дало низку прикладів, що ілюструють процес коучингу. Проте широке використання дидактичних методів навчання у спорті, на роботі та в школі є свідченням того, наскільки у нас погане загальне уявлення про те, як насправді люди навчаються. Частина проблеми полягає в тому, що інструктори, вчителі та керівники більше стурбовані короткостроковими перевагами, складанням іспиту або виконанням роботи, ніж процесом навчання чи якістю виконання. Це має змінитися, оскільки результати, скажемо так, не надто хороші для задоволення наших потреб або перемоги над конкурентами. Ми маємо знайти кращий спосіб.

Існує поширена хибна думка про те, що хорошими керівниками народжуються, а не стають, або що коучинговий стиль є прерогативою людей, які мають певні природні риси. Проте нашому способу спілкування ми завдячуємо своїм батькам чи іншим чинникам впливу в ранньому віці. Якщо навички коучингу не були набуті в дитинстві, то немає жодних сумнівів у тому, що кожен може свідомо навчитися їм пізніше й, достатньою попрактикувавшись, розвинути коучинговий стиль. З часом така коучингова поведінка стане підсвідомою.

Учасники наших коучингових програм бувають вражені очевидністю та зрозумілістю принципів коучингу і їх непереборною логікою — щойно нам вдається втекти від тиранії старих, надмірних моделей мислення, які ми ніколи не ставили під сумнів. Багато людей вважають корисним підхід до навчання, поширений на бізнес-тренінгах. Він постулює чотири етапи навчання:

- **Несвідома некомпетенція** = низька ефективність,

відсутність диференціації чи розуміння.

- **Свідома некомпетенція** = низька ефективність, визнання недоліків і слабких місць.
- **Свідома компетенція** = підвищення ефективності, свідомі, дещо вдавані зусилля.
- **Несвідома компетенція** = природна, інтегрована, автоматична висока ефективність.

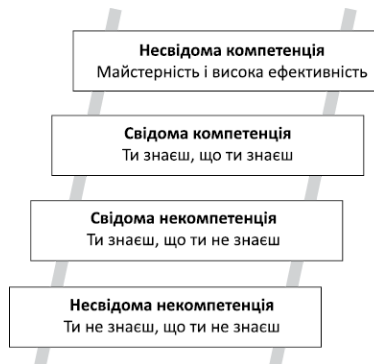


Рисунок 18. Сходинок навчання

Сходинок навчання (рис. 18) зазвичай проводять вас по черзі через кожен із цих сегментів. Коли одна частина навчання стає повністю інтегрованою, а ви прагнете й далі вдосконалюватися, ви переходите на наступну сходинку.

Чи обов'язково слід пройти ці чотири етапи? Чи існують винятки та можливості для прискорення? Дитина вчиться ходити і говорити, кидати й ловити, бігати та їздити на велосипеді, проходячи від **несвідомої некомпетенції** відразу до **несвідомої компетенції**. Пізніше, коли підліток навчається їздити на машині, ці чотири етапи чітко ідентифікуються, а внесок інструктора з водіння застосовується на етапах **свідомої некомпетенції** та **свідомої компетенції**. Після здачі водійського іспиту навчання продовжується на етапі **свідомої компетенції** та еволюціонує в **несвідому компетенцію**, оскільки акт водіння стає більш інтегрованим. Найближчим часом ви зможете керувати відносно автоматично, зосереджуючись на ваших думках, на розмові або на звуках радіо. Ваша майстерність водіння повільно продовжує поліпшуватися з досвідом.

Навчання також можна пришвидшити, якщо знову свідомо почати підніматися сходинками. Це можна зробити двома способами: або скориставшись послугами досвідченого інструктора з водіння, який проведе вас через етапи 2 і 3, або за допомогою процесу самокоучингу. Перший спосіб припускає, що ви не здатні визначити, що ви робите неправильно і що повинні робити по-іншому в майбутньому. Ви передаєте відповідальність за поліпшення вашого водіння іншій людині.

За допомогою другого методу ви зберігаєте цю відповідальність, вимикаючи радіо та свої сторонні думки, щоб мати змогу спостерігати за різними аспектами вашого водіння чи усвідомлювати їх. Якщо ви робите це свідомо, без осуду й чесно, то ті сфери вашого водіння, які потребують поліпшення, виявляться самі по собі. Це може бути різке перемикання передач, неправильне визначення швидкості та відстані в разі необхідності або напруження в руках і плечах, що спричиняє передчасну втому. Тепер ви перебуваєте на стадії свідомої некомпетенції і, ймовірно, перейдете на наступну фазу, зробивши свідоме зусилля, щоб перемикати швидкості більш плавно, стежити за лічильником обертів або стежити за спідометром і завжди витримувати належну дистанцію між вашим автомобілем і тим, що рухається попереду. Врешті-решт завдяки свідомому повторенню поліпшення стають звичкою, і починається етап несвідомої компетенції.

Проте існує дуже важливий варіант цієї теми самокоучингу, що є набагато ефективнішим. Замість того щоб докладати зусиль до зміни деяких невдалих аспектів водіння, які були виявлені при свідомій некомпетенції, ви можете досягти кращих результатів з меншими зусиллями.

Не намагайтесь

Визначте навичку, яку ви хочете опанувати, скажімо, плавно перемикати передачі, й замість того, щоб спробувати робити це плавно, просто продовжуйте спостерігати, наскільки плавно є ваше перемикання передач. Щоб визначити це кількісно і отримати більш точний зворотний зв'язок, ви можете створити шкалу плавності від 1

до 10, де 10 — це перемикання передач, яке ви не можете відчутти взагалі. Ви можете їхати як раніше, але при цьому просто оцінювати плавність кожної зміни передач. Без збільшення зусиль цифри почнуть зростати, і дуже скоро вони, ймовірно, уже будуть в діапазоні від 9 до 10.

Непомітно просочується **несвідома компетенція**, ви припиняєте постійно відстежувати шкалу плавності та зберігаєте навичку плавного перемикання передач навіть за екстремальних умов водіння або при керуванні незнайомим автомобілем. Якщо станеться якась похибка, то достатньо буде одного-двох кілометрів контролю та оцінювання при **свідомій компетенції**, щоб відновити плавність. Таке навчання без зусиль або підвищення ефективності напрочуд швидке і забезпечує високий результат.

У термінах процесу — це стрибок від **свідомої некомпетенції** безпосередньо до **несвідомої компетенції**, без проходження етапу **свідомої компетенції**. Інструктор з водіння буде змушувати вас борсатися на етапі **свідомої некомпетенції** та **свідомої компетенції**, витрачаючи при цьому чимало часу і коштів. Однак він забезпечує вам **свідомість** своєю критикою та інструкціями, якими ніхто з вас як учень не володіє. Що більш критичним і диктаторським буде інструктор, то меншою буде ваша реальна зацікавленість.

Існує велика різниця між постійним намаганням зробити щось правильно і постійним контролем того, що ви робите, не вдаючись до засудження. Саме останній варіант — петля «вхідний сигнал — зворотний зв'язок» зумовлює якісне навчання та підвищення продуктивності. Дозвіл, а не примус. Саме стресовий перший варіант є найменш ефективним і найбільш поширеним у повсякденній практиці.

НАВЧАННЯ ТА ЗАДОВОЛЕННЯ

Багато підприємств починають визнавати, що вони мають навчати працівників, якщо хочуть стимулювати їх і потребують майже безперервних змін. **Ефективність, навчання та задоволення** нерозривно пов'язані між собою. Всі три чинники посилюються високими рівнями обізнаності — основною метою коучингу, однак для

початку можна досить успішно зосередитись на розвитку одного з них, нехай навіть тимчасово. Якщо нехтувати одним із цих трьох чинників, рано чи пізно інші два почнуть страждати. Неможливо зберігати ефективність там, де немає навчання, або там, де немає задоволення.

Якби я захотів присвятити задоволенню цілий розділ у книзі, зосередженій насамперед на роботі, це змусило б підняти здивовано брови не одну людину. Це тема, яка заслуговує на окремий розділ, але я стримаю себе! Багато людей відчують задоволення по-різному, але я намагатимусь пояснити його суть на пальцях у кількох розділах. Приклад *AT&T*, наведений у розділі 7, показує, що насолода є життєво важливою для точності. Ми також можемо багато дізнатися про вплив навчання та задоволення від лауреата Нобелівської премії психолога Деніела Канемана та його колеги Амоса Тверського, які наприкінці 1960-х років перевернули традиційну економіку. Організаціям, орієнтованим на навчання та інновації, слід було б повчитися на їхній книзі. У своїй біографії Канеман писав, що навчання та задоволення є ключовими для відкриттів, які вони зробили і які перевернули світ:

«Цей досвід був магичним. Я й раніше отримував задоволення від співпраці, але це було щось інше. Люди часто говорили про Амоса як про найрозумнішу людину, яку вони знали. Він був також дуже веселим і мав нескінченний запас жартів, що пасували до кожного нюансу ситуації. У його присутності я теж ставав веселим і відтак ми могли проводити години ґрунтовної роботи у безперервних веселощах... Ми з Амосом розділили диво сумісного володіння куркою, що могла нести золоті яйця, — об'єднаний розум, який був кращим, ніж два наших окремих. Статистичні дані підтверджують, що наша спільна робота була кращою або принаймні результативнішою, ніж та, яку ми робили окремо».

Канеман підтвердив: «Наше задоволення від процесу дало нам безмежну терплячість, і ми писали так, ніби точний вибір кожного слова був дуже важливою справою».

Як ми бачимо на цьому прикладі, задоволення може прийти від відчуття більш повного вираження вашого потенціалу. Щоразу, коли ви відчуваєте, що викладаєтесь так, як ніколи раніше, — у наполегливості, відвазі, активності, гнучкості, спритності,

ефективності, — ви досягаєте нових висот у ваших чуттях, загострених потоком адреналіну. Коучинг працює безпосередньо з чуттями, зокрема, там, де задіяна фізична діяльність. Тому коучинг за своєю природою підвищує задоволення. На практиці різниця між ефективністю, навчанням і задоволенням стає розмитою, і в межах цього злиття лежить те, що часто називають піковим переживанням. У мене й на думці немає пропагувати пікові переживання на роботі, але в цього є й серйозна сторона: необхідність зрозуміти, як працює коучинг, зокрема просунутий коучинг, який ми розглянемо в наступному розділі.

23. Просунутий коучинг

Більшість психологічних порушень у світі обумовлені розчаруванням у відсутності сенсу та мети в нашому житті.

Надмір коучингу на робочому місці є трансактним, обмеженим когнітивною психологією або ж рамками принципів гуманістичної психології, які стверджують, що обізнаність цілюща сама по собі. Внутрішня гра, однак, відображає трансперсональну психологію, яка підкреслює принцип волі, наміру або відповідальності. Саме на цій філософії обізнаності та відповідальності базується коучинг. Багато років тому мене привабила глибина та всебічність психосинтезу, цілісної перспективи психології, й відтоді вони наповнювали мою коучингову роботу. Ми називаємо це трансформаційним коучингом.

Психосинтез був створений Роберто Ассаджіолі в 1911 році. Ассаджіолі був учнем Фрейда і першим фрейдистським психоаналітиком в Італії. Як і Юнг, його друг і товариш по навчанню, він повстав проти обмеженого патологічного та антологічного фрейдистського бачення людини. Обидва припускали, що люди мають вищу природу, і Ассаджіолі стверджував, що більшість психологічних розладів у світі обумовлена розчаруванням або навіть відчаєм через відсутність сенсу та цілей у нашому житті.

Психосинтез пропонує низку карт і моделей, нитки яких сплітаються у дуже цінну колиску для поглибленого коучингу. Однією з цих моделей є спрощена модель людського розвитку, яка, як і всі моделі, не є істиною, а лише трактуванням, що дає змогу спілкуватися з коучем або вашим власним розумом. Цей вид просунутого коучингу запропонує підопічному переосмислити своє життя як шлях до розвитку, побачити креативний потенціал у кожній проблемі, подивитись на перешкоди як на засіб для досягнення мети та уявити, що ми всі маємо мету в житті й повинні впоратися з викликами та перешкодами, щоб досягти цієї мети. Запитання коуча допоможуть знайти позитивний потенціал у проблемі та визначитися із заходами, яких слід вжити. Саме це становить собою кульмінацію кривої

ефективності, оскільки вона дивиться як всередину, так і назовні, пов'язуючи людину та організацію з суспільством і планетою.

ДВА ВИМІРИ РОСТУ

Ви можете простежити життєвий шлях, свій чи когось іншого, на двовимірній графічній моделі (рис. 19), горизонтальна вісь якої зображує матеріальний успіх і психологічну інтеграцію, а вертикальна — цінності чи духовні прагнення. Ось приклад двох дуже різних типів людей, щоб проілюструвати обидві осі.

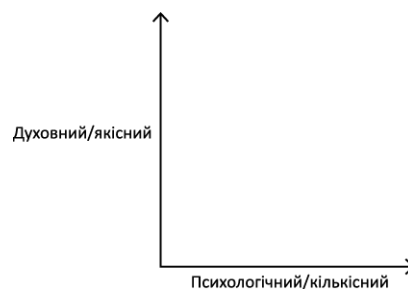


Рисунок 19. Два виміри росту

Бізнесмен може бути зосереджений на особистих досягненнях та успіхах у матеріальному світі й може стати добре інтегрованою людиною, гарним батьком і шанованим членом суспільства, не цікавлячись сенсом свого життя. Цей бізнесмен може вважати протилежний тип людей ледачими, дезорганізованими, дармоїдами та дилетантами.

Протилежний тип людини веде споглядальне та аскетичне життя, але, здається, погано пристосований до того, щоб впоратися з реаліями та основами повсякденного світу. Їхній дім, їхні фінанси та навіть їхня особистість можуть бути трохи безладними. Ці люди ведуть чернече життя, займаючись навчанням чи мистецтвом, і з готовністю й легко надають акуратну підтримку іншим. Вони вважають починання бізнесмена безглуздими, керованими самолюбством і, нерідко, деструктивними для нього самого та для інших.

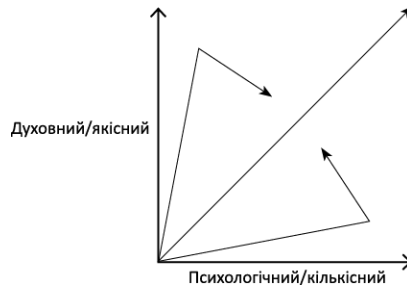


Рисунок 20. Досягнення рівноваги

Можна стверджувати, що західна культура зосереджує свою енергію на русі вздовж горизонтальної осі на рис. 20 і що люди роблять це з ентузіазмом та з гарними результатами. Західний вплив та економічні імперативи вже давно стали повсюдною глобальною силою, але як на Сході, так і на Заході багато хто рухається по вертикальній осі. Чим далі ми просуваємося одним зі шляхів, виключаючи інший, тим більше відступаємо від ідеального, збалансованого шляху між цими двома осями, тим самим посилюючи створювану при цьому напруженість.

Якщо соціальний тиск, бізнес-імперативи або сліпе прагнення досягнень перемагають напругу, яка намагається повернути нас у потрібне русло, ми врешті-решт несподівано натикаємось на стіну. Ця стіна відома як криза сенсу (рис. 21). Коли ми вриваємось у кризову стіну, то, як правило, в шоці відскакуємо назад у тимчасовому замішанні та навіть з регресом у ефективності, але водночас нас, зрештою, тягне нагору до ідеалу, щоб виявити збалансований шлях. Ми можемо стати більш вдумливими, почати малювати чи писати вірші та проводити більше часу з нашими дітьми.

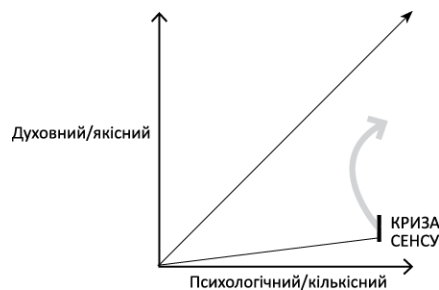


Рисунок 21. Криза сенсу

Знання

Горизонтальну вісь також можна прирівняти до знання. Криза сенсу виникає, коли наші накопичені знання набагато перевищують пом'якшений вплив наших цінностей. В умовах кризи ми позбуваємось фальшивого відчуття безпеки, яке дає нам ілюзія влади та визначеності, зумовлена великими знаннями.

Мудрість лежить поза знанням і є набагато глибшою. Вона забезпечує передбачення, часто буває парадоксальною і пропонує інший вид безпеки, який людина, що вийшла із кризи, потім зможе випробувати. Таким чином, лінію під кутом 45 градусів у графіках можна сприймати як мудрість, що лежить між крайнощами того, що ми можемо описати як безконтрольне використання знань з одного боку та необґрунтований духовний фанатизм — з іншого. Надмір по вертикалі також може привести людей до кризи, відомої як криза двоїстості. Це розкол між ідеалістичним баченням та суворими реаліями земного життя. Таких людей збиває на землю із глухим ударом, і вони можуть з'ясувати, що зраджують свої цінності, щоб отримати хорошу роботу.

Я не включив у ці графіки психосинтезу один елемент — пробіск світла, який лежить за 45 градусів від стрілки. Він символізує нашу вищу сутність або душу, яку можна розглядати як джерело нашої мети та мудрості. Він ніжно повертає нас на «вірний шлях», який часто буває перекритий нашими більш земними бажаннями та амбіціями. У минулому раціональні наукові уми з легкістю відмахнулися б від такого поняття як від химерних спекуляцій. Проте останні досягнення в галузі нейробіології виявили у скроневих частинах мозку те, що називається «місцем Бога» і що, цитуючи Дана Зоара, може бути «вирішальним компонентом нашого більшого, духовного розуму».

Бізнес справедливо визнає, що багато систем в усьому світі переходять від припису до вибору. Коучинговий стиль керівництва робить те ж саме. Люди хочуть і будуть продовжувати очікувати більше можливостей для особистого вибору в майбутньому. Звісно, криза не є передумовою для духовного розвитку. Деякі люди заходять досить далеко у своїй подорожі й без кризи та коуча. Інші прогресують із менш драматичними наслідками через серію мінікриз, і зміни

їхнього напрямку не настільки гострі.

СУБОСОБИСТОСТІ

«Бувають миті, коли я зі здивуванням переглядаю різні частини мого персонажа. Я дізнаюсь, що складаюсь із кількох осіб і що та людина, яка наразі диктує свої правила, неминуче поступиться іншій».

В. Сомерсет Моєм

Ця модель просунутого коучингу працює з тим, що ми називаємо субособистостями, різними аспектами самих себе, які можуть мати різні характеристики та цілі. Наприклад, чи бувало у вас таке, що ви прокидалися яскравого, сонячного ранку і думали: «Нічого собі! Чому б мені не встати й не піти прогулятися пляжем?» І тієї ж миті лунав ще один внутрішній голос, який заперечував: «Ні, розслабся, залишся в ліжку; тут так тепло і комфортно». Хто з ким розмовляє? Це дві ваші субособистості, і у вас їх ще багато, в тому числі й та, яка слухала обидві сторони діалогу.

Ми всі знаємо людей, які вдягають ділове вбрання, милуються собою в дзеркалі й ідуть до офісу з розправленими плечима і прямою спиною. Невже вони так само ходять і розмовляють, коли зустрічаються зі своїми товаришами, відвідують бабусю чи проводять час зі своїми дітьми? Напевно, ні. Ми всі набуваємо певних характеристик чи навіть стаємо певними особистостями за різних обставин залежно від того, якими бачимо себе або хочемо побачити. Багато субособистостей є наслідком нашого дитинства, коли ми підсвідомо, крім усього іншого, вдавались до якоїсь стратегії, щоб отримати від батьків те, що нам потрібно. «Можна мені ще одну шоколадку, будь ласка — будь лааааска!» — високим голосом, з похиленою головою та нещасною позою. Якщо ця стратегія не працює, ми пробуємо іншу, поки не досягнемо успіху, і тоді вже її відточуємо. Ми виявляємо, що це працює і з іншими людьми, і в дорослому віці, й не тільки з шоколадом. Більшість субособистостей мають свої потреби, а багато з них також мають якийсь талант — наприклад, сміливий і відважний Герой, певно, стане у пригоді, якщо потрібно буде когось врятувати.

Коучинг і внутрішній конфлікт

Коли підопічний переживає певний внутрішній конфлікт, ви можете запитати: «Яка частина вас хоче це зробити?» А потім: «Які інші характеристики має та частина? Чого хоче інша частина?» Мета цих коучингових запитань — допомогти підшефним дізнатись про їхні рушії та внутрішні конфлікти, що має стати першим кроком до їх вирішення. Коли підопічні почуватимуться з вами комфортно, ви можете скористатись нагодою, щоб попросити їх назвати своїх субособистостей на ім'я (Шопоголик, Герой, Жертва тощо). Багато коучингових питань розгортаються із цієї точки:

- Яку з цих субособистостей ви вважаєте найбільш руйнівною?
- За яких обставин це виявляється?
- Наведіть мені свіжий приклад.
- Чого вона хотіла на той час?
- Вона це отримала? Якщо так, то як, на вашу думку, почувалася інша людина?
- Який може бути інший спосіб отримати те, чого ви хочете, за таких обставин?

Цей процес підвищує самоусвідомлення підшефного, і зрештою він зможе почати робити вибір щодо того, як презентувати себе, замість того, щоб автоматично переключатись на певну субособистість з огляду на обставини. Його самовіддача посилюється, і він рухається у бік більшого самовладання. Коли дві субособистості суперечать одна одній (наприклад, як у прикладі з прогулянкою пляжем) — а це буде повторюватись досить часто, — можна запропонувати підшефному провести уявну розмову між цими двома своїми частинами чи навіть перемовини, під час яких знайти компромісне рішення (наприклад, ходити гуляти тричі на тиждень і залишатися в ліжку решту чотири дні).

Хто ви?

Один зі способів описати наші субособистості полягає в тому, щоб визнати, що ми ідентифікуємо їх із певними описами, ролями і навіть об'єктами. Якщо ви запитаєте незнайомця: «Хто ви?», він, як правило, назве своє ім'я. Але коли стався нещасний випадок і збирається натовп, щоб допомогти чи просто з цікавості, поліцейський або родич може звернутись до когось, хто хоче наблизитись до потерпілого, із аналогічним запитанням. У такому разі людина може відповісти: «Я лікар», оскільки зараз це більш важливо, ніж її ім'я. За різних обставин люди бачать і описують себе як бізнесмена, вболівальника «Арсеналу», бухгалтера, гонщика, фемініста, американця, батька, шкільного вчителя, вченого тощо. Насправді вони не є ніким із переліченого, але вони є частиною особистості, з якою вони ототожнюють себе в ту мить чи за тих обставин.

Деякі люди серйозно застряють в одній субособистості, тим самим закриваючи для себе доступ до інших частин свого «я», що можуть бути більш цікавими, творчими, дотепними, доречними. Деякі навіть ототожнюють себе із предметами, такими, як одяг або їхній автомобіль; вони не просто мають їх, а стають ними. Важливо, щоб люди розуміли, ким вони є, за цими тимчасовими та поверхневими ідентифікаціями.

Людину можна ототожнювати з командою, в якій різні члени мають різні якості, різні бажання та очікування. Важливо, щоб члени команди були відкритими один з одним, говорили про свої потреби та відмінності, почали співпрацювати і навіть підтримувати один одного, щоб задовольнити свої індивідуальні прагнення. Коучинг може допомогти людям стати набагато більш цілісними та послідовними у собі та у спілкуванні з іншими людьми. Ви помітите, що цей процес є питанням підвищення самоусвідомлення, а потім — відповідальності за свої дії.

На робочому місці, та й, власне кажучи, вдома також, більша частина конфлікту виникає через одну субособистість однієї людини, яка демонструє вороже ставлення до однієї субособистості іншої і стає всепоглинаючою. Як тільки сторони починають усвідомлювати, що це лише частина однієї людини конфліктує з частиною іншої, енергія в конфлікті знецінюється, обидва співрозмовники можуть взяти під контроль свої субособистості і прийняти іншого один в одному. Вони

навіть можуть з'ясувати, що сходяться в тому, через що раніше сварились.

Субособистості можна використовувати багатьма способами, і вони мають різні форми. Навіть команди можна розглядати як такі, що мають субособистості. Можна навести ще одну корисну аналогію і порівняти субособистості з учасниками симфонічного оркестру: кожен грає на своєму музичному інструменті, але їх можна згрупувати разом. Коли вони налаштовуються перед концертом, кожен видає свій власний звук, і цей розрізнений шум досить далекий від приємного звучання для сторонньої людини. Однак потім з'являється диригент, і за мить оркестр грає в повній гармонії.

Самовладання

Це викликає наступне запитання: «Чи можу я стати диригентом мого власного оркестру?» Відповідь — так, але тільки якщо припините ідентифікувати себе зі своїми субособистостями або відступите від них і станете спостерігачем у процесі. Відразу хочу додати, що це досить глибокий процес, який не відбувається за одну ніч, але, бути диригентом свого власного оркестру — це дуже спокійний і потужний стан, який називається самовладанням. У термінах психосинтезу диригент відомий як «я», і він описується як осередок чистої свідомості та чистої волі. Це тотожно обізнаності й відповідальності, тож тепер ви можете побачити, що основною метою коучингу є формування якостей і наявність «я». Не випадково це також ототожнюється з якостями керівників на найвищому рівні керівництва, визначеного Коллінзом у книзі «Від хорошого до видатного»: смиренність, неминучий партнер самосвідомості та волі або пристрасті.

Тож якої послідовності слід дотримуватися, щоб досягти узгодженості?

- Крок перший — визнати, що у вас взагалі є субособистості, виявити найбільш активних і те, коли вони отримують над вами владу. Для цього потрібен чесний самоаналіз, який значно виграв би від допомоги коуча.

- Крок другий — готовність зізнатись іншій людині чи людям про існування конфліктуючих субособистостей і з'ясувати, коли вони з'являються і отримують над вами владу, чого вони хочуть, як вони обмежують вас і як можуть вам служити.

- Крок третій — допомогти їм співпрацювати між собою; саме на цьому етапі починається внутрішнє узгодження. Повернімося, наприклад, до історії про різні голоси, що виступають за ранню пробіжку або перебування у ліжку. За допомогою рольової гри ці субособистості могли б дійти компромісу, такого як дві ранкові пробіжки на тиждень у обмін на три дні ледарювання без почуття провини.

- Крок четвертий, заключний етап — справжній синтез або співпраця з цією ж метою на благо цілого. Хоча такий вид процесу розвитку можна здійснювати вдома шляхом самоаналізу, медитації та візуалізації, він потребує попереднього досвіду або навчання. Мабуть, найкраще це зробити за допомогою досвідченого коуча, до того ж у навчальній групі, створеній для цієї конкретної мети.

Я описав тут просунуту коучингову сферу для розуміння амбіційних коучів. Я настійно рекомендую всім зацікавленим коучам і лідерам офіційно навчати покращеним навичкам коучингу, оскільки практика в безпечному середовищі та можливість отримувати зворотний зв'язок важлива для навчання. Хоча єдиного правильного способу щось зробити не існує, надалі подається докладний опис використання однієї з форм просунутого коучингу, якої ви могли б дотримуватись досить близько — принаймні спочатку.

СТРУКТУРОВАНА МРІЯ, АБО ВІЗУАЛІЗАЦІЯ

Багато просунутих методів коучингу прагнуть проникнути за раціональний, логічний та обмежений розум у підсвідомість, яка є цілою системою. Наприклад, як про це було сказано в розділі 3, у структурованій мрії, чи візуалізації, можна використати керовані уявні образи, щоб підшефні могли уявити, що вони підіймаються на гору — архетипний символ розвитку. Запропонуйте їм уявити, що на шляху їм

зустрічаються певні речі — від подарунків до перешкод, від тварини до мудрого старого вчителя. Попросіть своїх підшефних уявити, що буває, коли це стається. Події, які відбуваються, перешкоди, які вони знаходять, та істоти, яких вони зустрічають на своєму шляху, є символами чогось у свідомості підопічного, що з'ясовується пізніше під час сеансу коучингу.

Щоб дослідити це, виконайте таку вправу. Звісно, для коучів це те, що ви можете робити зі своїми підопічними. Я рекомендую сказати про це без підготовки і спонтанно, коли ви відчуваєте досить впевнено, — так це звучатиме більш безпосередньо.

Коли підшефні завершили візуалізацію, після короткого перепочинку я проводжу з ними сеанс коучингу, що базується на їхньому досвіді, зосереджуючись, головним чином, на тому, що символізувала для них та чи інша перешкода і які якості вони застосували для її подолання. Якою була та тварина і що вони про це думають? Якою була розмова із твариною, і що це символізувало? Яким був подарунок, від кого він був і що означав? І, нарешті, хто був мудрою старою людиною, якими були запитання, які були отримані відповіді, а головне — на що вони проливають світло? Звичайно, існує багато інших аспектів цієї практики, які можуть виникнути і які потрібно буде дослідити, але суть ви зрозуміли.

ВПРАВА: *Структурована візуалізація*

Практикуйте цей сценарій візуалізації з колегою, підопічним або кимось удома і попросіть когось, із ким ви відчуваєте комфортно, прочитати його вам.

- Просто посидьте якусь мить спокійно і кілька разів глибоко вдихніть.
- Тепер уявіть себе у безкрайому полі біля підніжжя гори.
- Повільно підійдіть до гори і почніть підніматись на перший схил.
- У міру того, як ви піднімаєтесь, він починає ставати все крутішим і складнішим.
- Тепер ви опинились у оточенні дерев і скель.
- Раптом ви натрапляєте на явно нездоланну перешкоду.

- Ви хочете йти далі, тож намагаєтесь зрозуміти, як її подолати.
- Це може бути важко, але зрештою вам це вдається і ви продовжуєте свій шлях.
- Несподівано ви зустрічаєте тварину і, що ще більш несподівано, вона починає з вами говорити.
- Ви відчуваєте страх? Що вона каже? Вона вас боїться? А що ви відповідаєте?
- Настав час продовжувати сходження, і ви прощаєтесь.
- Ви виходите з лісу і опиняєтесь перед горою.
- Там на вашому шляху лежить якийсь предмет; ви знаєте, що це подарунок для вас. Ви підіймаєте його і берете з собою.
- Тепер ви наближаєтесь до вершини гори. Звідти відкривається дивовижний вид.
- Коли ви обходите великий камінь, ви бачите, що за ним сидить старий мудрець.
- Він вітає вас і дає зрозуміти, що він чекає на вас.
- Він пропонує вам поставити йому три запитання, на які він дасть відповіді.
- Ви ставите запитання, які спадають вам на думку, по одному за раз, і отримуєте відповіді.
- Ви дозволяєте відповідям дійти до вашої свідомості, мудрець прощається з вами, і ви починаєте повертатися назад тим самим шляхом.
- Ви йдете горою неквапливо, але ця прогулянка не займає дуже багато часу.
- Незабаром ви опиняєтесь в полі, з якого починали свій шлях.
- Коли ви будете готові, повільно поверніться до кімнати і розплющіть очі.

Тепер візьміть ручку та папір і занотуйте все, що ви запам'ятали, включаючи розмову із твариною, запитання, які ви ставили, та відповіді, отримані вами від мудреця.

Що стосується тривалості візуалізації, то гірський підйом має бути

повільним і цілеспрямованим. Між кожним реченням мусить пройти достатня кількість часу, можливо, близько 20 секунд, а вся подорож вгору і вниз займає, наприклад, 15 хвилин. Саме опитування триватиме не довше, ніж це потрібно.

Я сподіваюсь, що це дало вам достатнє уявлення про процес візуалізації, щоб ви мали змогу поекспериментувати з ним. Дуже важливо, щоб ви розробили власний самобутній стиль у такому виді роботи.

ДІЗНАВАЙТЕСЯ БІЛЬШЕ

Професійний коуч, який пройшов професійну атестацію коуча в МФК або подібній організації, зможе безпроблемно використовувати всі ці інструменти. Керівникам, які зазвичай не хочуть ставати професійними коучами, я дуже рекомендую пройти коучингову підготовку для керівників, на якій навчають просунутим методикам коучингу, тому що це не тільки розширить ваш набір навичок, а й, і це найголовніше, сприятиме вашому особистісному розвитку. Попит на просунуті навички коучингу дедалі більше зростатиме з часом і прогресом у суспільстві.

Додаток 1: Глосарій коучингових термінів

Активне слухання. Коуч слухає, щоб зрозуміти суть того, що його підшефний намагається передати словами, мовчанням, тоном голосу, мовою тіла, емоціями й енергією; щоб дізнатись про основні переконання та турботи, мотивацію і серйозність намірів; щоб зрозуміти бачення підопічного, його цінності, цілі та **вищу мету**. Коуч слухає «між рядками», щоб почути те, про що його підшефний не говорить. Коуч фокусується на **плані дій** підшефного відсторонено та без засудження; об'єднує та розвиває його мислення, творчий потенціал та можливості для навчання. Коуч заохочує та підкріплює самовираження та цілеспрямоване дослідження. *Див.* також Кінцевий результат, Коучингова присутність, Інтуїція, Перефразування, Відображення, Узагальнення, Розрядка.

Альянс. *Див.* Угода.

Аналогія. Аналогія може містити **метафори** або порівнювати одну річ з іншою, але вона йде далі, додаючи аргументацію або пояснення для ілюстрації поняття чи процесу. Це може допомогти підшефному зрозуміти щось складне, порівнюючи його з чимось знайомим, наприклад вивчаючи схожість і зв'язки, на які він, можливо, не звернув уваги. Зігмунд Фрейд сказав про аналогії: «Вони можуть змусити почуватись як удома». Наприклад, аналогія, до якої ви могли б допомогти підопічному додуматись, може бути такою: «Я хочу, щоб моя наступна пропозиція виділялася з решти — щоб вона сяяла, як діамант, щоб вона витримала критичний аналіз і була кришталєво зрозумілою, але при цьому відображала різні ідеї залежно від того, що хоче бачити покупець». *Див.* також Уточнення.

Бути в потоці. Коуч повністю присутній та слідує напрямку і потоку підшефного, помічаючи зміни в енергії та кожної миті розширюючи обізнаність — як його, так і власну.

Визнання. Коуч відчуває та висловлює глибоке розуміння «я» свого підшефного в тому, яких він вживає заходів, як розвиває обізнаність та які бажання має. *Див.* також Оцінка значимості.

Віддзеркалення. *Див.* Відображення.

Відзначати. Заохочуючи підопічного та даючи йому час, щоб він усвідомив те, що робить, і по-справжньому відчув торжество свого успіху й оцінив свої перспективи для подальшого розвитку, коуч дає йому можливість реально відчувти власний успіх замість того, щоб акцентувати його увагу на послідовності проблем. Відзначення — це антидот проти вигорання.

Відкриті запитання. Широкі запитання, які вимагають розгорнутої відповіді, наприклад: «Чого ви насправді хочете?», «Які інші варіанти дій ви маєте?», спрямовані на внесення ясності та розуміння. *Див. також* Закриті запитання, Ефективні запитання.

Відображення/віддзеркалення. Коуч підсумовує те, що, на його думку, почув від підопічного, повторює точні формулювання підопічного для ключових понять. Віддзеркалення дає змогу коучу переконатись, що підшефний все зрозумів, а останній може почути свої власні слова і, якщо це необхідно, переглянути те, що він сказав, та висловити свою точку зору більш точно. *Див також* Уточнення, Перефразування, Узагальнення.

Відповідальність. Особистий вибір, спрямований на те, щоб взяти на себе відповідальність і зобов'язання вжити заходів. Відповідальність не можна нав'язати; це повинно йти зсередини. Коучинг полягає у підвищенні **обізнаності** та відповідальності з метою розвитку людей і підвищення їх ефективності. Зростання відповідальності веде до зміцнення потенціалу, впевненості та самомотивації. Вона є основою, з якої може розвинутиись унікальність, впевненість у власних силах і відчуття залученості. *Див. також* Емоційний інтелект.

Відстороненість. Коуч дотримується **плану дій** підопічного, не намагаючись впливати на результат чи висловлювати свою думку про нього. *Див також* Партнерство.

Візуалізація. Процес, за допомогою якого коуч допомагає підшефним уявити собі те, чого вони хочуть, так, ніби це вже відбулося або вже було досягнуто. Створення потужної візуалізації, яку можна описати як «бажане майбутнє», — це перший крок до посилення поступальної динаміки в тому напрямку, в якому хоче рухатися підопічний.

Внутрішня гра. У 70-х роках тренер з тенісу Тімоті Голві розробив низку концепцій, які сприяли розвитку коучингу, включаючи важливість усвідомлення внутрішніх перешкод (наші думки, почуття та фізичні реакції, які ми часто генеруємо самостійно). Голві визнав вплив підвищеної обізнаності на зменшення перешкод, що обмежують ефективність. Він заявив: «Наша ефективність дорівнює нашому потенціалу мінус перешкоди», або $E = p - p$.

Втілювати. Використовувати тіло, щоб посилити відповідальність або поглибити досягнуте взаєморозуміння чи досвід, наприклад поводитись як ефективний виконавець під час роботи над тим, щоб стати ефективним виконавцем, а не просто говори-ти про це.

Гремлін. Персоналізація переконання, яка перешкоджає нам рухатися вперед. З точки зору коучингу, це переконання створене для того, щоб захистити нас; дізнавшись про нього, ми можемо вибрати, як воно впливатиме на наше життя. Позбутися гремлінів допоможе книга Ріка Карсона «Приборкай свого гремліна».

Дії Див.. Підзвітність, Мозковий штурм, Відзначення, Розробка заходів, Перегляд заходів.

Довіра. Коучинг базується на глибокому та довірчому зв'язку коуча з підшефним, побудованому на близькості, взаємній повазі та справжній турботі про добробут і майбутнє останнього. Створення довірчих стосунків між коучем і його підопічним потребує безпечного, сприятливого середовища, а також чітких угод, високих особистих якостей, чесності та щирості. *Див. також* Самобутність, Підтримка, Дозвіл.

Дозвіл. Запитуючи, чи подобається підшефному коучинг у чутливих, інтимних чи нових сферах, або перш ніж запропонувати сувору правду чи звернутися до його інтуїції, коуч створює безпечне середовище, допомагає зміцнити довіру та пересвідчується, що коучинг все ще відбувається на основі партнерських стосунків.

Дотримання темпу. Досвідчений коуч відзначає динамічний темп підопічного і дає дозвіл на повну свободу вираження емоцій, сумнівів, страхів та обмежуючих переконань без осуду або надмірної реакції.

Емоційний інтелект. Коучинг — це емоційний інтелект (EQ) на практиці. EQ — термін, запропонований Деніелем Гоулманом у його однойменній книзі. EQ можна описати як діапазон емоційних,

соціальних і особистих компетенцій, що впливають на нашу здатність впоратися з вимогами та проблемами життя. Його можна розбити на кілька сфер і компетенцій, кожна з яких впливає на те, як ми підходимо до завдань, діяльності та взаємодії. Коучинг — це розвиток і використання нашого EQ. Усі зміни починаються зсередини. Розвиток та доступ до нашого EQ може змінити наше **самоусвідомлення**. Це дає нам змогу краще управляти собою і краще пізнавати інших, тим самим підвищуючи власний позитивний вплив і відповідальність.

Етичні рекомендації. Коуч має етичні зобов'язання перед підшефним і повинен спілкуватися з іншими людьми, дотримуючись набору етичних принципів та розуміючи їх; наприклад, це може бути Кодекс етичних норм і професійної поведінки Міжнародної коучингової федерації. Див. також Стандарти поведінки.

Ефективні запитання. Коуч спочатку ставить широкі, всеосяжні запитання, які потребують уваги, розмірковувань і спостереження, а потім — більш конкретні, покликані підвищити зосередженість, чіткість, деталізацію та точність і підштовхнути до відкриття, розуміння, нового навчання, зобов'язання або дії, пов'язаних із бажаним результатом підшефного. Ефективні запитання свідчать про зацікавленість та **активне слухання**, допомагають стежити за **програмою дій** підопічного з **відстороненістю**, ставлять під сумнів його припущення, створюють зворотний зв'язок і не містять звинувачень, осуду чи критики.

Забезпечення підтримки. Коуч бачить потенціал у підопічному та вважає, що той є здібним і винахідливим. Коуч тримає під контролем свої власні обмежуючі переконання, не поспішає з висновками, спостерігає за обмежуючими переконаннями підшефного і ставить їх під сумнів.

Загальносистемний підхід. Визнає взаємозалежність людей, процесів, організацій і громад, яких вони торкаються. Активно заохочує працювати з притаманним системі потенціалом та розвивати його.

Закриті запитання. Будь-яке запитання, на яке можна відповісти простим «так» чи «ні». Див. також Відкриті запитання, Ефективні запитання.

Запит. Коуч запрошує підопічного вжити конкретних заходів стосовно чогось, наприклад: «Я хотів би, щоб ви виконали завдання X до дати Y», і дозволяє підопічному відповісти: «Так, я це зроблю», «Ні, я цього не зроблю» або зробити зустрічну пропозицію. Способи реагування на запит зазвичай обговорюються. *Див. також* Просування підопічного вперед.

Зацікавлене слухання. *Див.* Активне слухання.

Збереження зосередженості. Коуч допомагає підопічному спрямовувати свою енергію на досягнення бажаного результату. *Див. також* План дій.

Зворотний зв'язок. *Див.* Коучинговий зворотний зв'язок.

Зосередженість. *Див.* Збереження зосередженості.

Інтуїція. Безпосередній доступ до внутрішнього знання або так званого шостого чуття і віра в нього; готовність іти на ризик і говорити те, що ви інтуїтивно відчуваєте. *Див. також* Відстороненість.

Кинути виклик. Коуч пропонує підопічному вийти за рамки своєї зони комфорту, а також кинути виклик припущенням, обмежуючим переконанням і **перспективам**, щоб спонукати його до нових знань і можливостей. Досвідчений коуч вміє кинути виклик без осуду або критики.

Консультування. Підтримка, орієнтована на вирішення особистих проблем.

Консультувати. Давати рекомендації та вказівки.

Коучинг. Допомагає людям розвиватись самим і розвивати свою ефективність, уточнювати їхні мету та бачення, досягати їхніх цілей та розкривати власний потенціал. **Обізнаність і відповідальність** підвищуються завдяки розпитуванню, цілеспрямованому дослідженню та самореалізації. Коучинг зосереджується на тому, що відбувається зараз, та майбутньому. Це повне партнерство між коучем і підшефним, в якому до останнього ставляться як до цілісної особистості (а не зламаної чи такої, що потребує ремонту), винахідливої та спроможної знайти свої власні відповіді. *Див. також* Просунутий коучинг, Коучинговий світогляд.

Коучинг — це розблокування потенціалу людей з метою максимізувати їхню власну ефективність. Він допомагає їм навчатися,

а не навчає їх.

Визначення коучингу за матеріалами Міжнародної коучингової федерації: *«Партнерські стосунки з клієнтами у творчому процесі, що активізують мислення і надихають їх максимізувати свій особистісний та професійний потенціал».*

Коучингова присутність. Щоб налагодити спонтанні та глибокі стосунки з підопічним, коуч повинен повністю усвідомлювати, що відбувається, й залишатися гнучким. Для цього потрібно бути відкритим до невідомого, йти на ризик і експериментувати з новими можливостями. Коуч мусить впевнено змінювати **перспективи** і працювати з сильними емоціями (але не піддаватися їм), прислухаючись до власної **інтуїції** і використовуючи почуття гумору, щоб розряджати ситуацію та заряджати енергією. Бути повністю присутнім із підшефним — це головна компетенція коучингу. *Див. також* Бути в потоці.

Коучинговий зворотний зв'язок. Коуч заохочує внутрішній зворотний зв'язок від підопічного, зосереджуючись на меті, а не на перешкоді. В результаті перешкоди зникають, відбувається навчання та отримання нових знань і розкриття потенціалу. Ефективний зворотний зв'язок — внутрішній чи той, що базується на спостереженнях коуча, — дає підшефному можливість визначити основні сильні сторони та основні сфери для навчання і розвитку.

Коучинговий світогляд. Коуч вважає, що його підшефний є винахідливим, здібним і має потенціал. Віра у сплячі здібності людини зміцнює її віру у власні сили й самомотивацію та забезпечує їй можливість для процвітання. З таким світоглядом ви можете за допомогою коучингу підштовхнути підшефних до самостійного прийняття важливих рішень і отримання задоволення від своєї ефективності та свого успіху.

Мета. Вище призначення, або те, для чого людина щось робить, настільки ж важливе, як і те, як вона діє або що вона робить, і є об'єднуючим інтегрованим чинником реальних змін.

Метафора. Використання символізму та образності — фігур мови замість чогось буквального допомагає підшефному досліджувати емоції та асоціації з іншого контексту (знайомому йому) і базуватися на них, щоб створити картину або відчуття того, що вони намагаються

виразити словами (чого вони не знають і не розуміють). Коли коучі використовують метафори, вони не просто просять підопічного думати про те, що одна річ подібна до іншої; фактично, вони змушують його зробити крок уперед, пропонуючи йому уявити або відчувати, що якась одна річ є іншою ($X = Y$, наприклад: «Коли я виступатиму з презентацією, я буду діамантом на сцені — моє повідомлення буде кришталевим зрозумілим»). *Див. також Аналогія, Уточнення.*

Мозковий штурм. Коуч пропонує провести мозковий штурм з підопічним з **відстороненістю** до запропонованих ідей. У ньому беруть участь як коуч, так і підшефний. Заохочуючи підопічного пропонувати ідеї, коуч отримує можливість стимулювати креативність і винахідливість останнього.

Моральний кодекс. *Див.* Етичні рекомендації.

Мудрість тіла. Усвідомлення відчуттів у тілі від фізичної активності або емоційного заряду, яке спонукає нас діяти або цікавитись тим, що відбувається. *Див. також* Інтуїція.

Наставництво. Обмін досвідом та деякими настановами.

НЛП (нейролінгвістичне програмування). Модель міжособистісного спілкування, яка головним чином стосується взаємовідносин між успішними моделями поведінки та суб'єктивними переживаннями (особливо стереотипами), що лежать в їх основі; розроблена Річардом Бендлером та Джоном Гріндером у 1970-х роках.

Обізнаність. Свідома, високоякісна, доцільна інформація, отримана через розум, органи чуття та емоції. Обізнаність може стосуватися себе, інших, речей або обставин. Коучинг полягає в тому, щоб полегшити здатність підопічного отримати доступ до точного самосприйняття, підвищити обізнаність у відповідних сферах, посилити його власний потенціал для розвитку та ефективності. Це сприяє навчанню, досягненням і отриманню задоволення. Обізнаність є основою, з якої може розвинути **відповідальність**, впевненість у собі та самомотивація. *Див. також* Емоційний інтелект.

Опитування. *Див.* Ефективні запитання.

Офіційна заява. Коуч створює для підопічного простір чи оточення, в якому той може взяти на себе зобов'язання вжити ефективних заходів, що приведуть до справдження бажаного майбутнього. Це

набагато більше, ніж просто сказати: «Так, я це зроблю...» Це щось на кшталт: «З цієї миті я заявляю, що я опаную новий стиль керівництва, який вписується в моє власне бачення того, ким я став». *Див. також Свідок.*

Оцінка. Вимірювання результатів коучингу з точки зору його цінності — як якісної (зміни поведінки), так і кількісної (фінансові наслідки). *Див. також Збереження зосередженості.*

Оцінка значимості. Коуч повідомляє підшефному, що він в ньому цінує, щось таке, що може підняти його впевненість та віру в свої сили, а також допомогти йому пізнати себе більш повно. Оцінка значимості — це щира форма визнання.

Очищення. *Див. Розрядка.*

Партнерство. Коуч гарантує, що стосунки коуч — підшефний є рівноправними; перебуває під час коучингу поряд з ним, не заходячи вперед чи стоячи навпроти. *Див. також План дій, Бути в потоці, Відстороненість.*

Перевірка прогресу. Коуч допомагає підшефному зосереджувати увагу на його **плані дій** та його коучинговому плані й визнає набуту ним обізнаність/отримані знання та те, що він уже зробив. Коуч кидає йому позитивний виклик, заохочуючи завершити те, що він іще не зробив, і залишається відкритим для коригування заходів та **дій**. Коуч розвиває здатність підшефного до внутрішнього зворотного зв'язку. *Див. також Підзвітність, Коучинговий зворотний зв'язок, Планування.*

Перегляд заходів. Коуч допомагає підшефному підвищити його знання та обізнаність, визначати можливі блоки, а також пропонує додаткову підтримку в досягненні мети. Під час перегляду дій та їх результатів відбувається процес навчання. Коли результати не такі, як хотіли чи очікували коуч і його підопічний, коуч може закликати підопічного визначити, чи немає розбіжностей між тим, що він стверджує, і тим, що робить. Йдеться не про звинувачення чи критику, а про те, щоб допомогти своєму підшефному чітко усвідомлювати поточну реальність. *Див. також Підзвітність, Відзначення, Поглиблення навчання, Розробка заходів.*

Переосмислення ситуації. Коуч допомагає підопічним подивитись на речі з нової точки зору. Прикладом переосмислення ситуації може

бути: «Отже, ви можете вважати себе жертвою обставин або ж подивитися на цю ситуацію з іншої точки зору...» *Див. також Уточнення.*

Переривання. Визначення способу переривання шаблонів, яких підопічний хоче позбутись. Це може бути переривання діяльності (наприклад, коли хтось кричить на своїх працівників) або способу мислення («Я повинен бути ідеальним»).

Перефразування. Коуч повторює сказане, але використовує дещо інші слова, які не змінюють змісту чи значення, щоб показати підшефному, що він його слухає, підтверджує правильність сказаного і допомагає йому повторити і, можливо, переглянути те, що той сказав. *Див також Уточнення, Відображення/віддзеркалення, Узагальнення.*

Перспективи. Коуч повідомляє про інші точки зору, які розширюють для підшефного загальну картину його бачення, даючи йому змогу досліджувати свою точку зору та підкріплюючи його готовність перейти в місце з більшою кількістю можливостей і ресурсів. *Див. також Мудрість тіла, Переосмислення ситуації.*

Підбиття підсумків. Коуч допомагає підопічному швидко висловлювати суть своєї комунікації, не вдаючись у довгі описи. Оволодіння основною компетенцією **активного слухання** дає змогу коучу підсумувати те, що він почув від підшефного, щоб підвищити ясність і продовжити розмову. Повторення того, що сказав підопічний, але коротше, не змінюючи суті чи сенсу сказаного, показує, що коуч слухає його слова (зміст), дає можливість перевірити, що підопічному все зрозуміло, допомагає йому повторити і, можливо, переглянути те, що він сказав, підтвердити сказане. Коуч має змогу спинити підопічного, коли той говорить занадто багато або повторюється. *Див. також Роз'яснення, Перефразування, Відображення/Віддзеркалення.*

Підзвітність. Коуч довіряє своїм підопічним і покладає на них відповідальність за прогрес у їхньому мисленні, навчанні чи **діях**, що мають стосунок до їхнього **плану дій** і цілей. Він не вдається до звинувачень та засуджень і використовує для цього спільно розроблені та погоджені з самого початку структури й заходи. Коуч допомагає підшефним створювати структури підзвітності з налаштованістю «ми всі відповідаємо за наш власний розвиток». Питання, що

встановлюють підзвітність, включають: «Що ви будете робити?», «Коли?» і «Як я про це дізнаюсь?» *Див. також* Перевірка ходу роботи.

План дій. Підшефний обирає, на чому має бути зосереджено коучинг, а коуч дотримується цього плану дій **відсторонено** від результату. Не випускаючи з уваги «великої картини» коучиногового плану чи **цілі**, вони разом узгоджують бажані результати та **дії**. Майстерний коуч може заохотити підопічного під час сеансу піти далі, щоб розкрити справжню проблему, бажання та порядок дій. *Див. також* Партнерство.

Планування. Створення ефективного коучингового плану, який охоплює все, що стосується підшефного, його плану дій, проблем та основних сфер навчання й розвитку, а також цілі, які є вимірюваними, досяжними, складними і обмеженими часовими рамками, мають потенціал для наближення підопічного до бажаного результату. *Див. також* Постановка цілей.

Повторення. *Див.* Відображення/віддзеркалення.

Поглиблене навчання. Коуч допомагає підшефному отримати урок із попередніх вчинків чи з поточних перспектив, щоб створити підґрунтя для нових дій. Коуч може запросити підопічного «зробити це зараз», доки вони разом, і надати підтримку та негайно відзначити успіх вжитих заходів або отриманого уроку.

Постановка цілей. Коуч і його підшефний домовляються щодо того, яким буде бажаний результат коучингу, наприклад: «Я хочу мати ефективний план, який допоможе мені щодня приходити на роботу на півгодини раніше». Це дає змогу коучу ефективно спростити діалог в доступний час, щоб якнайкраще допомогти підопічному. *Див. також* розділ 10 «G: постановка цілей».

Прислухатись до потенціалу. Коуч зосереджується на можливостях підопічного і вважає, що той є здібним, винахідливим і має потенціал; він не вважає, що підопічний має проблеми або що проблемою є він сам.

Присутність. *Див.* Присутність коуча.

Просування підопічного уперед. Коуч може допомогти просувати підопічного уперед багатьма способами, у тому числі за допомогою **підбиття підсумків**, повернення фокусу до мети, допомагаючи підопічному виробити курс дій і звертаючись до підопічного із

проханням. *Див. також* Мозковий штурм, Кинути виклик, Постанова цілей, Перспективи, Розрядка.

Просунутий коучинг. Коуч заохочує підшефного дивитися на життя як на шлях до розвитку, бачити творчий потенціал у поточній реальності та знаходити сенс, мету і потужне відчуття власного «я». Просунутий коучинг є відображенням трансперсональної психології, яка визнає прагнення підопічного до чогось, що виходить за рамки особистого, матеріального і повсякденного та сприяє посиленню відчуття волі, особистої відповідальності, служіння чомусь більшому, ніж собі. Просунутий коучинг має трансформаційний, а не трансактний характер, підкреслює важливість дослідження та охоплює всю сутність підопічного — його здобутки і таланти, а також обмежує переконання та моделі поведінки. Коуч повністю довіряє цьому процесу і не боїться ставити запитання, які встановлюють зв'язок між підопічним і його прихованими стимулами і перепонами. Це процес розширення прав і можливостей, який дає підопічному змогу визначити, ким він є, та діяти, керуючись своєю сутністю — джерелом найглибших цінностей і якостей, реальної особистої сили, творчих здібностей та самопізнання. *Див. також* Коучинг.

Професійні стандарти. Коучі повинні постійно поводитись професійно та розуміти і моделювати відповідні професійні стандарти, наприклад Кодекс етики та професійних стандартів МКФ. *Див. також* Етичні рекомендації.

Пряме спілкування. Використовуючи відповідну шанобливу манеру спілкування, яка відповідає навчальному стилю підшефного, коуч ефективно та відсторонено ділиться з ним новими **перспективами**, думками, **інтуїтивними відчуттями**, дає зворотний зв'язок і заохочує підопічного ділитися своїми думками, щоб підтримати його самоусвідомлення та **план дій**. Пряме спілкування буде ефективним лише тоді, коли воно відбувається, не викликаючи в підшефного обурення чи опору. *Див. також* Аналогія, Метафора, Перефразування.

Психотерапія. Психологічна підтримка, яка досліджує блоки і вплив минулого, зокрема емоційне минуле. Коучі повинні чітко пояснити своїм підшефним відмінність між коучингом і психотерапією та відправити їх до професійного психотерапевта, коли це необхідно.

Розробка заходів. Коуч допомагає підшефному вивчити

альтернативні ідеї та рішення, пов'язані з його **планом дій**, щоб визначитися з цілеспрямованими діями, які він виконає, щоб наблизитися до своєї цілі. *Див. також* Підзвітність, Мозковий штурм, Відзначення, Перегляд заходів.

Розрядка. Коуч дозволяє підопічному очистити свій емоційний стан, неупереджено та **відсторонено**, щоб той міг перейти до наступного кроку. Коуч не використовує нічого з отриманої інформації для коучингової бесіди. Після розрядки коучинг розпочинається заново.

Самобутність. Коуч має почуватись упевнено у своїй самобутності. Коли коуч чесно визнає, що він не знає, як далі вести розмову, або розповідає історію про те, які складнощі йому довелося пережити, його підшефний відчуває, що коуч — *справжній*, і почуватиметься з ним більш комфортно, зізнаючись у своїй вразливості або у своїх проблемах, сумнівах і страхах.

Свідок. Коуч — це неупереджений, об'єктивний свідок життя підшефного, який створює можливості для творчості та возз'єднання останнього з його цінностями та мріями.

Світогляд. *Див.* Коучинговий світогляд.

Системний коучинг. Коуч — розпізнає, розглядає і об'єднує всі елементи системи, що діють для підшефного. Вони можуть включати в себе людську динаміку, а також робочий процес, ієрархію, задіяні бізнес-одиниці, причинні чинники та загальні моделі, що існують у системі. Системний коучинг може виявитись дуже дієвим для підопічного, який бореться з елементами системи, що перебувають поза його контролем. *Див. також* Загальносистемний підхід.

Слухання. *Див.* Активне слухання.

Слухати серцем. Коуч звертає увагу на невербальні повідомлення, такі, як тон голосу, вибір слів, вираз обличчя та мова тіла. Коли ми уважно слухаємо на рівні почуттів та сенсу (намір), той, хто говорить, розуміє це з мови нашого тіла та виразу обличчя, і це спонукає його бути з нами більш відвертим.

Стандарти поведінки. *Див.* Професійні стандарти.

Структурована/стратегічна мрія. Коуч закликає підопічного створити яскравий образ майбутнього, який мотивуватиме його реалізувати цю мрію. *Див. також* Постановка цілей.

Угода. Коуч і його підшефний із самого початку спільно розробляють

і регулярно переглядають їхню коучингову угоду/альянс, щоб визначити, що хоче отримати підшефний від тривалої співпраці з коучем, чи існує ефективна відповідність між потребами підопічного та підходом і методами коуча, а також якими є обов'язки обох сторін. На початковому етапі важливо переконатись, що підопічний розуміє характер коучингового процесу і має варіанти відповідей на **запит** коуча. Також слід встановити, що є прийнятним у відносинах, і обговорити конкретні параметри, такі, як логістика, збори та планування. *Див. також* План дій, Етичні принципи, Професійні стандарти.

Укладання угоди. *Див.* Угода.

Урахування ситуації підопічного. Коуч співчуває ситуації підопічного і поважає її, але він не намагається вплинути на нього, щоб її змінити. Коуч оперує поняттями підопічного, говорить з ним його мовою.

Уточнення. Коуч коротко висловлює суть/основу того, що було сказано/почуто, і додає щось, що він інтуїтивно відмітив, спостерігаючи за емоціями або відзначаючи розбіжності у словах та виразі обличчя або мові тіла підопічного. Усе це робиться для того, щоб прояснити ситуацію для підопічного та допомогти йому зрозуміти суть питання. Уточнення — це наче контрольний-пропускний пункт, який має забезпечити розуміння підшефним послання коуча. Наприклад: «Здається, що...», «Що це для вас значить?» Коуч з хорошою інтуїцією часто чує у відповідь: «Ось воно!» *Див. також* Перефразування, Відображення/віддзеркалення, Узагальнення.

Формулювання реальності. Коуч каже, що він бачить, наприклад, захід, вжитий підшефним, та його наслідки, щоб оцінити його правильність або поділитися власними висновками. *Див. також* Відображення/віддзеркалення, Підбиття підсумків.

Цінності. Керівні принципи, які є для вас найдорожчими і які ви готові відстоювати. Визначення та розуміння основних цінностей підопічного є основою для коучингових відносин. Коуч може допомогти підопічним збільшити задоволення від роботи, продуктивність та загальне благополуччя шляхом проголошення своїх цінностей та щоденної роботи над їх реалізацією, наприклад, запитуючи: «Як ви можете щоденно застосовувати відданість вашим

цінностям на роботі?»

Шосте чуття. *Див.* Інтуїція.

Додаток 2: Арсенал коучингових запитань

У цьому наборі всі запитання, які ми в *Performance Consultants* вважаємо корисними для коучингу, зібрані разом у пакети, позначені відповідно до теми. Ми пропонуємо вам переглянути кожен пакет, якщо у вас виникне така необхідність. Золоте правило тут — бути чітким і лаконічним. Іноді найефективніші запитання приводять до тривалої паузи, але нехай у вас не виникає бажання перейти до іншого питання, якщо така пауза виникла. Мовчання — золото. Більшість наведених тут питань також чудово підходять для використання в команді, якщо ви замініте «ви» та «ваше» на «ми» й «наше». Хоча коучинг — це не тільки запитання, все ж таки це єдина найбільш важлива навичка, яку має опанувати коуч-початківець. Причина в тому, що з цією навичкою ви отримуєте доступ до мудрості інших. Крім того, тут все дуже ситуативно, тому за правильних намірів та обставин спрацює будь-яке запитання.

У міру зростання вашої впевненості прислухайтеся до своєї інтуїції й дозволяйте ефективним запитанням текти потоком. Замість того щоб піддатися спокусі підготувати наступне питання заздалегідь, просто повірте, що ви інстинктивно знатимете, що запитати далі в потрібну мить.

ПАКЕТ ЗАПИТАНЬ № 1. САМОКОУЧИНГ

Використовуйте цю послідовність запитань, коли хочете попрацювати над конкретним завданням з окремою людиною чи командою. Визначте щось, чого ви хотіли б досягти, що хотіли б покращити або, можливо, вирішити на роботі. Запишіть свої відповіді на кожне із цих запитань, інтерпретуючи їх так, як вас влаштовує. Ці запитання згруповані за етапами моделі GROW: Мета, Реальність, Варіанти, План дій:

- Над чим ви хотіли б попрацювати?
- Що ви хотіли б дізнатись, відповівши на цей набір запитань

(наприклад, перший крок/стратегію/рішення)?

- Яка ваша мета пов'язана з цією проблемою?
- Коли ви збираєтесь її досягти?
- Які переваги ви отримаєте, досягнувши цієї мети?
- Хто ще отримає переваги і яким чином?
- Що буде, якщо ви досягнете своєї мети?
- Що ви бачите/чуєте/відчуваєте?
- Яких заходів ви вже вжили?
- Що веде вас до вашої мети?
- Що стає на заваді?
- Які різні варіанти вам потрібні для досягнення вашої мети?
- Що ще можна зробити?
- Які основні переваги та недоліки кожного варіанту?
- Які варіанти дій ви оберете?
- Коли ви збираєтесь розпочати кожну дію?
- Що можуть зробити інші люди, щоб надати вам підтримку, і коли ви про це попросите?
- Оцініть вашу готовність вжити цих заходів за шкалою від 1 до 10.
- Якщо це не 10, то що ви можете зробити, щоб це було 10?
- Що ви зобов'язуєтесь робити? (*Примітка.* Нічого не робити — це також варіант і можливість повернутись до цього пізніше).

ПАКЕТ ЗАПИТАНЬ № 2. СВІДОМІ РОБОЧІ УГОДИ

Дотримуйтесь цієї послідовності, щоб укласти свідомі робочі угоди з окремою людиною або командою. Кожна людина відповідає на кожне питання. Якщо це велика команда, то учасники команди відповідають, поки вся команда не відчує, що на це конкретне питання було дано відповідь і більше нічого додати.

Через певний час виберіть запитання, які здалися вам вдалимими, для створення власного набору питань для цієї мети.

- Який вигляд матиме наша мрія/наш успіх, якщо ми працюватимемо разом?

- Як ви уявляєте собі кошмар/найгірший варіант розвитку подій?
- Який найкращий спосіб працювати разом для досягнення мети?
- Що нам потрібно мати на увазі, щоб уникнути кошмару?
- Які погляди ми з вами хочемо принести в цю бесіду?
- Яких дозволів ми з вами хочемо?
- Які припущення ми з вами маємо?
- Що ми будемо робити, коли справи підуть погано?
- Що працює/не працює?
- Що потрібно змінити, щоб зробити відносини більш продуктивними/позитивними?
- Як ми з вами можемо взяти на себе відповідальність за виконання цієї роботи?

ПАКЕТ ЗАПИТАНЬ № 3. ПРОСИТИ ДОЗВОЛУ

У цьому пакеті наведено різні способи попросити дозволу — прогляньте їх за необхідності.

- Чи можу я додати дещо до того, що ви щойно сказали?
- Чи хотіли б ви обміркувати це зі мною?
- Ви не проти, якщо я скористаюсь коучинговим підходом?
- Чи я можу вас запитати?..
- Чи допоможе вам, якщо я скажу, що саме чую, коли ви це говорите?
- Чи можу я зробити пропозицію?
- Які дозволи нам потрібні для цієї бесіди?

ПАКЕТ ЗАПИТАНЬ № 4. 10 НАЙПОПУЛЯРНІШИХ ЕФЕКТИВНИХ ЗАПИТАНЬ

Цей пакет запитань складається з мого топ-10 — списку простих, але глибоких питань, які ви можете тримати у себе під рукою.

1. Якби мене тут не було, що б ви робили? (Мое улюблене питання, яке я використовую, щоб довести цинікам, що коучинг не обов'язково

потребує багато часу — іноді достатньо одного ефективного запитання!)

2. Якби ви знали відповідь, якою б вона була? (Це питання не настільки безглузде, яким воно здається, оскільки дає змогу підопічному вийти за межі перепон.) А якби знали? (Якщо відповідь буде «Я не знаю».)

3. Що, якби нічого вас не обмежувало?

4. Яку пораду ви дали б другу у вашій ситуації?

5. Уявіть, що ви ведете діалог із наймудрішою людиною, яку тільки знаєте чи можете уявити. Що б вона порадила вам зробити?

6. Що ще?.. (Це питання використовується після більшості відповідей, щоб спонукати до додаткової відповіді. Якщо, поставивши його, ви зробите паузу, це спонукає підопічного до відповіді, оскільки в нього буде час, щоб подумати.)

7. Що ви хотіли б дослідити далі?

8. Я не знаю, що далі з цим робити. В якому напрямку ви хочете рухатися?

9. В чому насправді ваша проблема? (Іноді використовується для того, щоб допомогти підопічному закрити тему та підбити підсумок.)

10. Оцініть вашу готовність зробити це за шкалою від 1 до 10. Що ви можете зробити, щоб це було 10?

ПАКЕТ ЗАПИТАНЬ № 5. GROW

Цей пакет містить набори запитань для кожного етапу моделі GROW — прогляньте їх за необхідності.

Мета

Мета для розмови

- Що ви хотіли б отримати від цієї розмови?
- Яка мета цієї розмови?
- Схоже, у вас є дві мети. На якій ви хотіли б зосередитися насамперед?
- У якому разі ви вважали б цей час витраченим з користю?

- Що найбільш корисне ви хотіли б винести з нашої розмови?
- У нас є на це півгодини. Що ви хотіли б отримати за цей час?
- Якби у вас була чарівна паличка, де б ви хотіли опинитися в кінці нашої розмови?

Мета для завдання

- Яка ваша мрія?
- Якою б ви хотіли її бачити?
- На що це схоже?
- Що ви будете собі говорити?
- Що це дасть вам змогу зробити?
- Що вам скажуть інші люди?
- Що ви матимете з того, чого у вас немає зараз?
- Уявіть собі, що минуло три місяці, всі перешкоди зникли і ви досягли своєї мети:

- Що ви бачите/чуєте/відчуваєте?
- Який вигляд це має?
- Що вам кажуть люди?
- На що це схоже?
- Які нові елементи з'явилися?
- Що змінилось?

- Що буде для вас натхненною метою?
- На який результат ви очікуєте?
- Що це дасть вам особисто?
- Як сильно вам доведеться постаратися для досягнення цієї мети?
- Які у вас часові рамки?
- Які основні моменти можна визначити? Які в них часові рамки?
- Як би ви розбили цю мету на дрібні частинки?
- Що для вас значить її досягнення?
- Чому цей процес для вас важливий?

- Чого ще ви хочете?
- Який вигляд матиме для вас відмінний результат?
- Який вигляд матиме для вас гарний результат?
- Який вигляд матиме для вас успішне виконання завдання?
- Над чим ви тут працюєте?
- Коли потрібно досягти цього результату?

Реальність

- Що відбувається наразі?
- Наскільки це для вас важливо?
- За шкалою від 1 до 10, де ідеальна ситуація — 10, на якій цифрі ви зараз?
- На якій цифрі ви хотіли б бути?
- Що ви про це думаєте?
- Як це на вас впливає?
- Що ви зараз несете на своїх плечах?
- Як це впливає на інші сфери вашого життя?
- Що з того, що ви робите, наближає вас до мети?
- Що з того, що ви робите, стає на вашому шляху до мети?
- Скільки?..
- Як багато?..
- На кого ще це впливає?
- Яка наразі ситуація?
- Що саме відбувається зараз?
- У чому полягає ваш основний клопіт?
- Хто ще задіяний/залучений?
- Наскільки особисто ви контролюєте результат?
- Яких заходів ви уже вжили?
- Що не дало вам змоги зробити більше?
- Який внутрішній опір заважає вам вжити заходів?
- Які ресурси у вас вже є (майстерність, час, ентузіазм, підтримка, гроші тощо)?
- Які ще ресурси потрібні?
- У чому тут полягає справжня проблема?
- Які тут головні ризики?

- Які ресурси у вас вже є?
- Який наразі ваш план?
- У чому ви можете розраховувати на себе?
- У чому ви найбільше/найменше впевнені?

Варіанти

- Що ви можете зробити?
- Які у вас є ідеї?
- Яка у вас є альтернатива?
- Що небудь іще?
- Якби було щось інше, що б це було?
- Що гарно зарекомендувало себе в минулому?
- Які кроки ви могли б зробити?
- Хто може вам допомогти?
- Де ви могли б дізнатись цю інформацію?
- Як ви могли б це зробити?
- Якими різними шляхами ви могли б вирішити цю проблему?
- Що ще можна зробити?
- Що б ви робили, якби у вас було більше часу/контролю/грошей?
- Що б ви робили, якби ви могли почати заново, з чистого аркуша?
- Хто, на вашу думку, впорався б із цим найкраще? Що б вони зробили?
- Які варіанти дадуть найкращі результати?
- Яке рішення найбільше вам подобається?
- Що ви можете зробити, щоб усунути/зменшити цей ризик?
- Як ви могли б покращити цю ситуацію?
- Отже, як ви хочете зробити це тепер?
- Що ви думаєте з цього приводу?
- Що ще може тут спрацювати?
- Які з ваших ідей могли б тут спрацювати?
- Що допоможе вам це запам'ятати?
- Яким буде остаточне рішення?

- Що ви могли б зробити, щоб цього знову не сталося?
- Які у вас є варіанти?
- Я маю певний досвід у цій сфері, чи допоможе вам, якщо я вам дещо запропоную?

План дій

Етап 1. Налаштування підзвітності — визначте дії, строки та механізм оцінювання досягнень.

- Що ви будете робити?
- Як ви це зробите?
- Коли ви це зробите?
- З ким ви поговорите?
- Куди ви підете?
- Чи потрібно вам перед цим вжити якихось заходів?
- Наскільки ви готові вжити цих заходів?
- Що вам потрібно для того, щоб це здійснити?
- Які варіанти ви обираєте?
- Наскільки це відповідатиме вашим цілям?
- Як ви виміряєте свій успіх?
- Яким буде перший крок?
- Коли саме ви збираєтеся розпочати?
- Що перешкоджає вам почати раніше?
- Що може перешкодити вам вжити цих заходів?
- Який особистий опір, якщо він є, заважає вам вжити цих заходів?
- Що ви будете робити, щоб звести до мінімуму ці чинники?
- Хто ще повинен знати про ваші плани?
- Яка підтримка вам потрібна? Від кого?
- Що ви будете робити, щоб отримати таку підтримку?
- Що я можу зробити, щоб підтримати вас?
- Що ви можете зробити, щоб підтримати себе?
- Наскільки ви готові до цих заходів (оцініть за шкалою від 1 до 10)?
- Хто має вжити цих заходів?

- Яким буде ваш наступний крок?
- Коли ви зробите свій перший крок?
- До якого часу це буде завершено?
- Наскільки ви готові до цих заходів?
- Що може перешкодити вам вжити цих заходів?
- Кого ще ви можете попросити допомогти вам?
- Що ще вам потрібно?
- Які конкретні заходи ви плануєте?
- Як ви дізнаєтеся, що це спрацювало?
- Як я про це дізнаюсь (підзвітність)?
- Яким буде найкращий варіант (варіанти)?
- Що ви зміните?
- Що ви будете робити, щоб переконатися, щоб так і було?

Етап 2. Подальші дії та зворотний зв'язок — розгляньте, як все пройшло, і проаналізуйте зворотний зв'язок для навчання.

У пакеті № 6 ви знайдете запитання для перевірки прогресу, а в пакеті № 7 — запитання для дослідження зворотного зв'язку на предмет навчання.

ПАКЕТ ЗАПИТАНЬ № 6. ПОДАЛЬШІ ДІЇ

Ці питання призначені для перевірки під час коучингового етапу **план дій** — після того, як ціль була встановлена, але до її досягнення.

- На якому етапі проекту/досягнення мети ви перебуваєте?
- Що сталося на сьогодні/з моменту, коли ми востаннє про це говорили?
- Як просуваються справи?
- Як, на вашу думку, вам вдається впоратись?
- Що ви думаєте про свій прогрес?
- Чого ви досягли?

Як правило, відбувається одна із трьох речей, і відповідним чином будуть згруповані запитання. Перегляньте їх за необхідності.

Підшефний досягнув успіху

- Що спрацювало і чому?
- Чим ви найбільше задоволені?
- Чим ви найбільше пишаєтесь?
- Яких успіхів ви досягли?
- Що привело до цього успіху?
- Що дало вам змогу зайти так далеко?
- Які ваші навички, якості чи сильні сторони цьому посприяли?
- Які дії були найефективнішими?
- Вітаю! Скористайтеся можливістю, щоб відсвяткувати.
- Що у собі ви хочете відзначити?
- Чого ви навчилися?
- Які труднощі ви подолали і яким чином?
- Які нові сильні сторони ви в собі відкрили?
- Який потенціал ви посилили?
- Який ваш наступний крок?

Підшефний не досягнув успіху

- Що сталося (коротка розповідь)?
- Чого ви з цього навчилися?
- Що іде не так і чому?
- Які проблеми ви мали?
- Як ви вирішили ці проблеми?
- Які нові сильні сторони ви відкрили?
- Які сфери розвитку ви знайшли?
- Що у собі ви хочете відзначити?
- Що ви хочете зробити наступного разу?
- Як ви рухатиметесь далі після цього?
- Які прогалини у навичках, знаннях або досвіді ви хотіли б заповнити?
- Яку поведінку слід змінити наступного разу?
- Над якими галузями розвитку ви хотіли б попрацювати?
- Яка ваша найбільша перепона?
- Що найбільш ефективно ви могли б зробити для подолання цієї перепони?

Підшефний нічого не зробив

- Що сталося?
- Що стало вам на заваді?
- Що це для вас означає?
- Що ви дізналися про себе?
- Що ви робитимете?

Всі перераховані вище запитання стосуються створення можливостей для навчання. Пакет № 7 містить запитання про оволодіння новими навичками та поглиблення отриманих знань.

ПАКЕТ ЗАПИТАНЬ № 7. GROW. ОСНОВА МЕХАНІЗМУ ЗВОРОТНОГО ЗВ'ЯЗКУ

За необхідності прогляньте наведені запитання. Пам'ятайте, що золоте правило зворотного зв'язку полягає в тому, що на кожному етапі цього механізму підшефний спочатку ділиться інформацією, а потім коуч озвучує свою точку зору.

Ціль: встановлюй наміри

Підшефний ділиться — поставте йому запитання, які зосереджують увагу та допомагають зібратися з силами.

- Що ви/ми хочемо з цього отримати?
- Що буде корисним для вас?

Коуч ділиться — додайте вашу мету.

- Я хочу...

Реальність: визнавайте

Коуч ділиться — поставте своїм підопічним запитання, зосереджені на позитивному.

- Що проходить/пройшло добре?

• Що вам сподобалось у тому, що ви зробили / як ви це зробили?

- Що вдалося?
- Які поведінкові прояви були найефективнішими?
- Ким ви найбільше пишаєтесь?
- Які конкретні сильні сторони ви використовували?
- Які дії були найефективнішими?
- Як ви вважаєте, що найбільше сприяло вашому успіху?

Коуч ділиться — додайте те, що, на вашу думку, вдалося.

- Мені подобається/сподобалося, що...
- Я виявив, що ми отримали позитивні результати, коли ви...
- Я відчував, що ви послідовно перевершували узгоджені цілі та очікування, коли...
 - Я визнаю зусилля, яких ви доклали до... хоча цілей і не було досягнуто повністю...
 - Серед сильних сторін, які я бачу, такі...

Варіанти: покращуй

Підшефний ділиться — поставте запитання, щоб підвищити його відповідальність за покращення ефективності.

- Якби ви могли зробити це знову, що б ви зробили по-іншому?
 - Які сильні сторони ви хотіли б більше використовувати в майбутньому?
 - Які поведінкові прояви слід змінити наступного разу?
 - Що стало на шляху досягнення/перевищення?..
 - Як ви могли б подолати це наступного разу?
 - Що дасть вам змогу досягти більшої частоти/послідовності/якості в майбутньому?
 - Де конкретно впродовж минулого року стали в пригоді додаткові навички або досвід?
 - Яких важливих навичок або досвіду вам бракує, щоб бути

готовим до майбутніх можливостей?

- Що трапиться, якщо ви зійдете зі шляху? Що ви можете зробити, щоб поліпшити цю ситуацію?

Коуч ділиться — додайте те, що, на вашу думку, потрібно вашому підшефному, щоб докласти максимум зусиль.

- Чи можу я дещо запропонувати?
- Я відчуваю, що ви зможете досягти цієї мети, якщо...
- Я відчуваю, що ви зможете повністю віддатися справі, якщо...
- Як щодо?..
- Ось деякі зі способів ефективного використання ваших сильних сторін...
- Причина, з якої ця сфера розвитку є важливою, полягає в тому, що...

План дій: навчайся

Підшефний ділиться — поставте запитання, які сприяють навчанню та узгоджують наступні кроки.

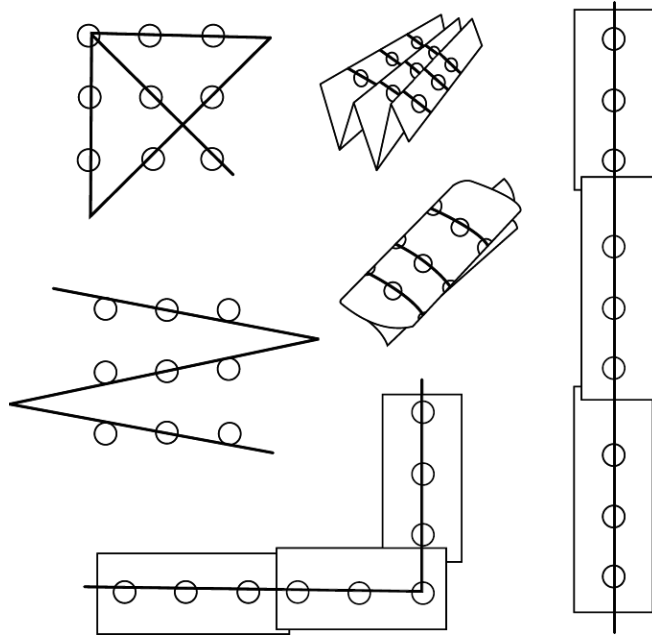
- Чого тут можна навчитися?
- Що з того, чого ви навчилися, ви можете використовувати й надалі?
- Що ви дізнаєтесь про себе?
- Що ви дізнаєтесь про інших?
- Що ви тепер знаєте про цю мету/проект, чого раніше не знали?
- Чому ще ми можемо навчитися?
- Що ви/ми будемо робити по-іншому наступного разу?
- Де ще ви застосуєте те, чого навчилися?

Коуч ділиться — додайте інформацію про те, чого ви навчилися і що ви зробите по-іншому.

- Я дізнаюся...

- Я зроблю...

Додаток 3: Деякі рішення задачі з дев'ятьма точками



Література

Нині я твердо переконаний, що в нашу добу тренер має бути не просто порожньою посудиною, дзеркалом, рабом вимог своїх клієнтів. Тренери мають бути добре ознайомлені з сучасними світовими трендами, особливо в царині екологічного й економічного занепаду, соціальної справедливості й соціальних тривог, психотерапії та духовності. Це нелегке завдання, отож я додаю до рекомендованої бібліографії ще декілька книжок, присвячених і цим питанням. Я навмисно не включав нових книжок з коучингу, бо їх надто багато і всі вони дуже корисні. Моя задача — розширити світогляд тренерів і лідерів поза звичні межі коучингу.

Barrett, Richard (1998). *Liberating the Corporate Soul*, Butterworth-Heinemann.

Barrett, Richard (2006). *Building a Values-Driven Organization*, Elsevier.

Barrett, Richard (2014). *Evolutionary Coaching*, Lulu.

Bennis, Warren (1989). *On Becoming a Leader*, Addison-Wesley.

Bridges, William (2004). *Transitions*, Da Capo Press.

Browne, John (2016). *Connect*, WH Allen.

Canadian Union of Public Employees (CUPE) (2003). *Enough Workplace Stress*, Canadian Union of Public Employees.

Canfield, Jack (2005). *The Success Principles*, Element.

Carson, Rick (2007). *Taming Your Gremlin*, William Morrow.

Chang, Richard (2001). *The Passion Plan*, Jossey-Bass.

Childre, Doc, Howard Martin, & Donna Beech (2000). *The Heartmath Solution*, HarperCollins.

Collins, Jim (2001). *Good to Great*, Random House Business.

Colvin, Geoff (2008). *Talent Is Overrated*, Nicholas Brealey.

Conference Board (2016). *The Conference Board CEO Challenge® 2016*, Conference Board.

Correa, Cristiane (2014). *Dream Big*, Kindle edition, Primeira Pessoa.

Covey, Stephen (1989). *The Seven Habits of Highly Effective People*, Simon & Schuster.

- Day, Laura (1997). *Practical Intuition*, Broadway Books.
- Dispenza, Joseph (2009). *Evolve Your Brain*, Health Communications.
- DuPont (2015). «The DuPont Bradley Curve Infographic», www.dupont.com/products-and-services/consulting-services-process-technologies/articles/bradley-curve-infographic.html.
- DuPont Sustainable Solutions (2015). «The DuPont Bradley Curve | DuPont Sustainable Solutions», <https://www.youtube.com/watch?v=tMoVi7vxkb0>.
- Einzig, Hetty (2017). *The Future of Coaching*, Routledge.
- Emerald, David (2016). *The Power of TED (The Empowerment Dynamic)*, Polaris.
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (Eurofound) and the European Agency for Safety and Health at Work (EU-OSHA) (2014). *Psychosocial Risks in Europe*, Publications Office of the European Union.
- Ewenstein, Boris, Bryan Hancock, & Asmus Komm (2016). «Ahead of the curve: The future of performance management», *McKinsey Quarterly*, May.
- Ford, Debbie (2004). *The Right Questions*, HarperOne.
- Foster, Patrick & Stuart Houlton (2013). «The safety journey: Using a safety maturity model for safety planning and assurance in the UK coal mining industry», *Minerals*, 3: 59–72.
- Gallwey, Timothy (1986). *The Inner Game of Golf*, Pan.
- Gallwey, Timothy (1986). *The Inner Game of Tennis*, Pan.
- Gallwey, Timothy (2000). *The Inner Game of Work*, Texere.
- Gladwell, Malcolm (2000). *The Tipping Point*, Little, Brown.
- Gladwell, Malcolm (2008). *Outliers*, Little, Brown.
- Goleman, Daniel (1996). *Emotional Intelligence*, Bloomsbury.
- Goleman, Daniel (1999). *Working with Emotional Intelligence*, Bloomsbury.
- Goleman, Daniel (2006). *Social Intelligence*, Random House.
- Goleman, Daniel, Richard Boyatzis, & Annie McKee (2002). *Primal Leadership: Learning to Lead with Emotional Intelligence*, Harvard Business School Press.
- Goleman, Daniel, Richard Boyatzis, & Annie McKee (2002). *The New Leaders*, Little, Brown.
- Hackman, Richard, Ruth Wageman, & Colin Fisher (2009). «Leading

teams when the time is right», *Organizational Dynamics*, 38(3): 192–203.

Harris, Alma (2003). «Teacher leadership, heresy, fantasy or possibility?» *School Leadership and Management*, 23(3): 313–324.

Hartmann, Thom (1998). *The Last Hours of Ancient Sunlight*, Three Rivers Press.

Harvard Business School (2009). «Jorge Paulo Lemann, A.B. 1961; Carlos A. Sicupira, OPM 9, 1984; Marcel H. Telles, OPM 10, 1985», *Alumni Stories*, <https://www.alumni.hbs.edu/stories/Pages/story-bulletin.aspx?num=1990>.

Hawken, Paul (2007). *Blessed Unrest*, Viking.

Hawken, Paul, Amory B. Lovins, & Hunter Lovins (2000). *Natural Capitalism*, Earthscan.

Hay Group (2010). «Growing leaders grows profits,» *Developing Leadership Capability Drives Business Performance*, November.

Heifetz, Ronald, & Marty Linsky (2002). *Leadership on the Line*, Harvard Business School Press.

Hemery, David (1991). *Sporting Excellence*, Collins Willow.

Hill, Andrew (2017). «Power to the workers: Michelin's great experiment», *The Financial Times*, 11 May.

Homem de Mello, Francisco S. (2015). *The 3G Way*, 10x Books.

Hopkins, Andrew (2008). *Failure to Learn*, CCH.

International Coach Federation and Human Capital Institute (2014). *Building a Coaching Culture*, Human Capital Institute.

James, Oliver (2008). *The Selfish Capitalist*, Vermilion.

Kahneman, Daniel (2002). «Daniel Kahneman – Biographical», <https://www.nobelprize.org/prizes/economic-sciences/2002/kahneman/biographical/>.

Katzenbach, Jon, & Douglas Smith (1993). *The Wisdom of Teams*, Harvard Business Press.

Kegan, Robert, & Lisa Laskow Lahey (2009). *Immunity to Change*, Harvard Business School Publishing.

Kegan, Robert, Lisa Laskow Lahey, Matthew L. Miller, & Andy Fleming (2016). *An Everyone Culture*, Harvard Business Review Press.

Kimsey-House, Henry, Karen Kimsey-House, Phillip Sandahl, & Laura Whitworth (2011). *Co-Active Coaching*, Nicholas Brealey.

Kline, Nancy (1998). *Time to Think*, Octopus.

- Knight, Sue (2002). *NLP at Work*, Nicholas Brealey.
- Laloux, Frederic (2014). *Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage in Human Consciousness*, Nelson Parker.
- Landsberg, Max (1997). *The Tao of Coaching*, HarperCollins.
- Lee, Graham (2003). *Leadership Coaching*, Chartered Institute of Personnel & Development.
- Maslow, Abraham (1943). «A Theory of Human Motivation», *Psychological Review*, 50, 370–396.
- Maslow, Abraham (1954). *Motivation and Personality*, Harper.
- Mehrabian, Albert (1971). *Silent Messages*, Wadsworth.
- Mindell, Arnold (1998). *Dreambody*, Lao Tse Press.
- Mitroff, Ian, & Elizabeth A. Denton (1999). *The Spiritual Audit of Corporate America*, Jossey-Bass.
- Monbiot, George (2006). *Heat*, Penguin.
- Moss, Richard (2007). *The Mandala of Being*, New World Library.
- Neill, Michael (2009). *You Can Have What You Want*, Hay House.
- Nicholas, Michael (2008). *Being the Effective Leader*, Michael Nicholas.
- Peltier, Bruce (2009). *The Psychology of Executive Coaching*, Routledge.
- Perkins, John (2007). *The Secret History of the American Empire*, Dutton.
- Pilger, John (1998). *Hidden Agendas*, Vintage.
- Renton, Jane (2009). *Coaching and Mentoring*, The Economist.
- Rock, David, & Linda Page (2009). *Coaching with the Brain in Mind*, John Wiley.
- Roddick, Anita (2001). *Business as Unusual*, Thorsons.
- Rogers, Jenny (2016). *Coaching Skills*, Open University Press.
- Russell, Peter (2007). *The Global Brain*, Floris Books.
- Schutz, William, C. (1958). *FIRO: A Three-Dimensional Theory of Inter-Personal Behavior*, Rinehart.
- Seligman, Martin (2006). *Learned Optimism*, Vintage Books.
- Semler, Ricardo (2001). *Maverick*, Random House.
- Senge, Peter (2006). *The Fifth Discipline*, Random House Business Books.
- Senge, Peter, C. Otto Scharmer, Joseph Jaworski, & Betty Sue Flowers (2004). *Presence*, Nicholas Brealey.
- Sisodia, Raj, David Wolfe, & Jag Sheth (2014). *Firms of Endearment*, Pearson Education.

- Spackman, Kerry (2009). *The Winner's Bible*, HarperCollins.
- Speth, James (2008). *The Bridge at the Edge of the World*, Yale University Press.
- Tolle, Eckhart (2001). *The Power of Now*, Mobius.
- Tolle, Eckhart (2005). *A New Earth*, Penguin.
- Whitmore, Diana (1999). *Psychosynthesis Counselling in Action*, Sage.
- Zohar, Danah, & Ian Marshall (2001). *SQ: Spiritual Intelligence*, Bloomsbury.

Подяки

Будь-яка книга такого характеру буде продуктом контакту автора з багатьма людьми та вивчення їхнього досвіду. Безумовно, цей список має очолити Тім Голві, творець «Внутрішньої гри» — наріжного каменю найкращого коучингу. У попередніх виданнях цієї книги вказані імена багатьох інших авторів та помічників. Я не буду повторювати тут їхні імена, натомість зверну вашу увагу на два основних чинники, що мали найбільший вплив на підготовку цього видання.

Перший — це наші клієнти. Ми у компанії *Performance Consultants* говоримо: «Ми ростемо завдяки нашим клієнтам». Наші партнерські відносини з клієнтами полягають у тому, яким чином ми залишаємось на першому плані нашої індустрії — ми вивчаємо їхній світ і створюємо рішення, що задовольняють їхні потреби. Ця робота стала основою для значної частини нового видання цієї книги, і я буду довіку вдячний всім тим людям, які мали бачення і привели нас до своєї організації, щоб перетворити його на реальність. На мій погляд, ці люди подібні до «імагінальних клітин» у гусениці, які спричиняють її перетворення на метелика. Врешті-решт, коучинг — це зміна поведінки, а не засіб для швидкого вирішення складнощів; бачення та довгострокове партнерство трансформують організації. Я згадаю тут кількох наших постійних партнерів. Наше партнерство з *Medtronic* розпочалося з бачення Джона Коллінгвуда та Памели Сіліато, які з того часу вже залишили *Medtronic* у пошуках нових можливостей. Триває наша робота з Шерілом Доггеттом та Карен Матре, керівниками новоствореного Навчального центру експертизи у галузі глобального навчання та лідерства. Їхня місія полягає у поглибленні та розширенні можливостей коучингу по всій організації, з орієнтацією на чудову роботу і збереження цілісності її принципів. Джеймс Тімі та Кай Гренсі з *Linde* мали ідею трансформувати характеристики безпеки, навчаючи коучинговому стилю, — робота, яка надихнула на створення кривої ефективності. Лена Гленхолмс та

Родріго Авелар де Соуза з *Louis Vuitton* трансформують всесвітній досвід відвідування покупцями магазинів за допомогою коучингового підходу.

Другий чинник — це надзвичайно талановиті люди в *Performance Consultants*, які працюють з нашими клієнтами в усьому світі. Мій генеральний директор Девід Браун багато місяців тому виділив мене серед інших, виштовхав мене із мого м'якого крісла, поставив під сумнів усі мої відмовки і витягнув мене на необмежену арену нових можливостей у багатьох країнах світу. Тіффані Гаскелл очолив команду, яка поділилась своїм досвідом і знаннями, щоб оновити це видання. Тіффані був творцем кривої ефективності та нашої методології оцінки під назвою «Фінансова оцінка ефективності коучингу», того ефекту, який може справляти коучинг в організаціях; він вивів нашу роботу на абсолютно новий рівень. Френсіс Макдермотт, наш начальник відділу навчання та розвитку персоналу, який має досвід публікацій, доповнив усі наші матеріали, представлені в цьому тексті, неймовірними ідеями, додав їм чіткості та надзвичайної глибини. Кейт Уотсон утримує зосередженість глобальної команди на передовій організаційних перетворень — жорстких, а також м'яких компонентах у культурі, які ми називаємо емоційно інтелектуальним регулюванням змін. Керолайн Доусон створила нові діалоги, які дають таке чудове уявлення про те, який вигляд має коучинговий стиль на практиці — на робочому місці, і була безцінним тестовим слухачем упродовж усього проекту. Ребекка Бредлі, дипломований магістр-коуч і давній учасник Міжнародної коучингової федерації (МКФ), поділилась своїм досвідом при написанні діалогів і глосарія. Ребекка Джонс розкрила свої таланти при створенні опитування до кривої ефективності. Сунчіца Геттер і Енн-Марі Гонсалвес Десай поділились своїми знаннями з командного коучингу, щоб зробити розділ 16 таким практичним, з кваліфікованою редакцією від Адіни Братеску. Джон Вільямс, який насправді прийшов до нас від нашого клієнта *Lloyds Bank*, зараз співпрацює з нами і спеціалізується на коучингу характеристик безпеки та коучингу для економного виробництва, про що йдеться в розділах 17 і 18, де містяться і відповідні коучингові діалоги. Хетті Айнціг, з якою я працював найдовше і яка є одним із найталановитіших координаторів

свого часу, проглянула своїм експертним редакторським оком цей рукопис, а її освіта в галузі психології додала йому чіткості та глибини. Надя Террібіліні, наймолодший член нашої команди, поділилась своїм унікальним баченням. А людина, яка слідкувала за тим, щоб ми всі продуктивно працювали, — це Тамсін Лангріш, який керував проектом, а також, за необхідності, критикував його зміст.

Я також хочу подякувати буквально тисячам людей, яких я зустрічав, будучи коучем, які вірили тій ролі, яку я намагався зіграти у просуванні зростання значимості коучингу в усіх наших установах та в повсякденному житті. Я неймовірно вдячний за всі ті винагороди, які ви мені присудили, включаючи премію від президента МКФ та почесний докторський ступінь від Східного Лондонського університету.

Нарешті, я хочу особливо подякувати своїм видавцям. Ніколас Бреїлі першим був досить прозорливим, щоб опублікувати мою книгу. Саллі Осборн також працював зі мною над попередніми виданнями і додав ще більшого блиску цьому виданню. Холлі Бенніон, Бен Слайт, Кароліна Вестмор та команда видавництва *Nicholas Brealey Publishing* допомогли сформувати п'яте видання. Я вважаю, що це нове видання демонструє еволюцію коучингу на робочому місці з того часу, коли я вперше представив його загалу на початку 1980-х років, заклавши основу для його майбутньої значущості.

Про авторів

Джон Вітмор

Сер Джон Вітмор був піонером коучингу на робочому місці та співзасновником компанії *Performance Consultants International*, лідера ринку в сфері коучингу в усьому світі. Він був першим, хто приніс коучинг в організації на початку 1980-х років, і став співавтором моделі GROW — найбільш використовуваної моделі коучингу в світі. Сер Джон був нагороджений за свою роботу премією президента Міжнародної федерації коучингу, а його світовий внесок у коучинг та керівництво допоміг пришвидшити організаційні трансформації. Завдяки своїм книгам, зокрема найбільш відомій — «Ефективний коучинг», семінарам і виступам він визначив принципи коучингу та сприяв його зародженню. На загальну думку, «Ефективний коучинг» є Біблією коучингу; впродовж чотирьох десятиріч ця книга надихала мільйони менеджерів, керівників і тренерів розкривати найкращі сторони в собі та в інших. Книга вийшла друком ще до смерті Джона Вітмора у 2017 році, але й тому цю надзвичайну спадщину доповнюють його колеги.

Performance Consultants International

Заснована спільно з сером Джоном Вітмором, компанія *Performance Consultants* упродовж більш ніж чотири десятки років була піонером зі створення високоефективних культур в організаціях за допомогою людей та керівництва. Місія компанії — трансформація відносин між організаціями та працівниками. Її позиція проста: організації сидять на великому невикористаному резервуарі потенціалу, а саме — потенціалу своїх людей. Компанія співпрацює з організаціями по всьому світу в ефективному розвитку лідерських якостей, коучингу та трансформації культури. Лідер ринку у своїй сфері, компанія *Performance Consultants* пропонує організаціям підвищувати ефективність завдяки своїм керівникам і тим самим приносити вигоду

для людей, планети і бізнесу. *Performance Consultants* здатна продемонструвати в середньому 800 % рентабельності інвестицій для своїх клієнтів. Її флагманська програма розвитку названа на честь цієї книги — Коучинг для підвищення ефективності. Вона вважається золотим стандартом промисловості, перекладена на понад 20 мов і продається в більш ніж 40 країнах світу.